

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Arto Korhonen

YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS JA SIIHEN LIITTYVÄT INHIMILLISET
TEKIJÄT

Joulukuu 2014

SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa	7
1.2	Opinnäytetyön määritelmä	8
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.4	Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry ja Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia –hanke ...	9
2	Omistajanvaihdos	9
2.1	Valmistautuminen yrityksen omistajanvaihdokseen	10
2.2	Henkinen valmistautumien omistajanvaihdokseen	12
2.3	Omistajanvaihdoksen suunnittelu	13
2.4	Päätös omistajanvaihdoksen aloittamisesta	15
2.5	Yrityksen myyntikuntoon saattaminen	16
2.6	Yrityksen jatkajan löytäminen	18
2.6.1	Lapset perheyriksen jatkajina	20
2.6.2	Lasten tasapuolinen kohtelu	23
2.6.3	Kasvaminen yrittäjyyteen ja jatkajan tukeminen	24
2.6.4	Lastenlapset yrityksen jatkajina	25
2.6.5	Työntekijä yrityksen jatkajana, EBO- ja MBO -kauppa	26
2.7	Yrityksen arvot	27
3	Arvonmäärittäminen	28
3.1	Yrityksen tuotto- ja substanssiarvo	29
3.2	Due diligence yrityskaupassa	31
3.3	Yrityskaupan rahoitus	33
3.4	Verotus luopumistilanteessa	34
3.5	Myyjän ja ostajan asema omistajanvaihdoksessa	35
4	Kaupanteko	36
4.1	Yrityskauppa	36
4.1.1	Salassapitosopimukset	38
4.1.2	Hiljainen tieto	38
4.2	Yritystoiminnan lopettaminen	39
4.3	Palvelujen tarjonta omistajanvaihdoksessa	40
4.4	Perhe sukupolvenvaihdoksessa	41
4.5	Yritys omistajanvaihdoksessa	42
4.6	Omistajan vaihtuminen ja inhimilliset tekijät	43
4.7	Seuraaminen	44
5	Jälkihoito	44
5.1	Erilaisia luopujamalleja ja luopumisen vaikeus	44
5.2	Jälkihoito ja yrittäjän uran päättäminen	46
6	Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia –hankkeen loppupalaute	48
6.1	Loppupalautteen taustat	48
6.2	Kyselyn lähettäminen ja toteutus	49
6.3	Loppupalautteen rakenne	49
7	Kyselyn tulokset	49
7.1	Yrittäjien taustatiedot	49
7.2	Yrittäjäpolvenvaihdos	53
7.3	Herättely ja jatkotoimenpiteet	54
7.4	Projektin tunnettavuus	55
7.5	Yrittäjien toiveet projektista	57
7.6	Aiemmat yhteydenotot omistajanvaihdoksista	58
7.7	Yrityksen myyminen	59

7.8	Yleisarvosana projektista	59
7.9	Perustelut annetusta arvosanasta	60
7.10	Vapaat mielipiteet hankkeesta ja sen toteutuksesta	60
8	Pohdinta.....	61
8.1	Loppupalautekyselyyn saadut vastaukset	61
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	62
8.3	Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset.....	63
	Lähteet.....	74

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Kyselyn saatekirje
Liite 3	Avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. 050 913 1784

Tekijä:
Arto Korhonen

Nimike: Yrityksen omistajanvaihdos ja siihen liittyvät inhimilliset tekijät

Toimeksiantaja: Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry

Tiivistelmä

Yrityksen omistajanvaihdos on yritystoiminnan jatkumisen kannalta välttämätön asia. Tällä hetkelle Suomessa on tilanne, jossa yrittäjäpolvi on hyvin ikääntynyt ja nämä toimivat yritykset tarvitsevat jatkajia. Yritysten omistajanvaihdoksen tekninen toteutus on hyvin tunnettu ja tutkittu, mutta kuitenkin suurin osa omistajanvaihdosprosessista on erilaisia tunteita.

Opinnäytetyössä kerättiin Pohjois-Karjalan Yrittäjien toteuttaman Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia –hankkeen loppupalaute. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on keskitytty yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviin inhimillisiin tekijöihin, eli ns. pehmeisiin arvoihin. Toimeksiantona kerätty palautekysely antoi hankkeelle loppupalautteen projektin onnistumisesta.

Opinnäytetyö toimii hyvänä oppaana yrityksen omistajanvaihdosta suunnitteleville yrityksille. Inhimillisten tekijöitä ei pidä koskaan aliarvioida omistajanvaihdoksessa. Inhimilliset tekijät ovat kuitenkin erittäin moniulotteisia ja kaikkeen vaikuttavia asioita, joista on yleensä myös hankala keskustella avoimesti. Jatkotutkimusehdotuksena työlle voisi olla omistajanvaihdoksen jo suorittaneiden yrittäjien henkilökohtainen haastatteleminen.

Kieli
suomi

Sivuja 64
Liitteet 3
Liitesivumäärä 9

Asiasanat
Omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, yrittäjäpolvenvaihdos, inhimilliset tekijät



THESIS
December 2014
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-50-913 1784

Author
Arto Korhonen

Title
Changing the Ownership of a Company and the Human Factors Associated with the Change

Commissioned by The Entrepreneurs Association of North Karelia

Abstract

The change of ownership is inevitable for business continuity. Currently Finland is in a situation where a large number of entrepreneurs are ageing and about to retire, which means that there is demand for successors in existing, viable enterprises. The technical process of the change of ownership is already well known and widely studied. However, the biggest part of such change relates to feelings.

This thesis assembled and analyzed the final feedback of the project administered by the entrepreneurs association of North Karelia called Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia (Well-managed changes of ownership). The theoretical part of this thesis is focusing on the human factors in ownership change, which can also be called as soft values.

This thesis can be used as a guide for the entrepreneurs who are planning to transfer the ownership of their companies. Human factors should never be underestimated in the change processes. However, these factors are very multidimensional and they influence everything in the company, why it is often hard to discuss them openly. Further research could collect data by interviewing entrepreneurs who have already gone through the change of ownership in their companies.

Language
Finnish

Pages 64
Appendices 3
Pages of Appendices 9

Keywords

Change of ownership, change of generation, human factors

1 Johdanto

Yritysten omistajanvaihdosta voidaan kuvata kolmella erilaisella termillä: **sukupolven-, yrittäjäpolven-** ja **omistajanvaihdos**. Omistajanvaihdos tarkoittaa käytännössä **yrityskauppaa**, ottamatta sen tarkemmin kantaa kaupan eri osapuolien sukulaissuhteisiin tai luopumisen syihin. Yrittäjäpolvenvaihdos tarkoittaa yrityksen siirtymistä jatkajalle luopujan eläkkeelle siirtymisen vuoksi, katsomatta siirtotapaan tai sukulaissuhteisiin. Yrittäjäpolvenvaihdos-käsite korostaa yrittäjäkunnan uusiutumista ja vaihtuvuutta. (Kangas 2010, 15.) Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan omistussuhteiden muutoksia yrityksessä. Yritys siirretään omistajan elinaikana tai hänen kuoltuaan jatkajalle, useimmiten hänen lapsilleen tai muille lähisukulaisille. Yleensä sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan harvaan omistettuja yrityksiä, jotka ovat perheyriksiä. Yleensä näissä yrityksissä on yksi pääomistaja ja muutamia keskeisiä omistajia. Ominaista tällaisille yrityksille on myös se, että omistaja on aktiivisesti mukana myös yrityksen johtamisessa. Käytännössä usein tapahtuu kuitenkin tilanne, että yritykselle ei välttämättä löydy vastuullista jatkajaa lähisuvusta. (Immonen & Lindgren 2009, 1 - 2.) Laajemmassa merkityksessä kaikissa tilanteissa, joissa yrittäjä luopuu yritystoiminnan harjoittamisesta ja siirtää sen jatkajalle, voidaan puhua sukupolvenvaihdoksesta. (Juusela & Tuominen 2010, 13.)

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen kannalta on tärkeää ymmärtää prosessin syvällisyys ja laajuus. Sukupolvenvaihdos on tapahtumasarja, joka hyvin suunniteltuna ja suoritettuna kestää useita vuosia. Perinteisesti sukupolvenvaihdosta on tarkasteltu lähinnä oikeudellisena ja verotuksellisenä ongelmana. Erittelyä tulee laajentaa myös taloudelliseen, tekniseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Hyvin usein sukupolvenvaihdokseen liittyy myös muutostekijöitä, jotka voidaan liittää yrityksen ekologiseen prosessiin. Sukupolvenvaihdos on kuitenkin aina ainutkertainen tapahtumasarja, joten jokainen vaihdos on suunniteltava yksilöllisesti. (Rissanen 2006, 423.)

Sukupolvenvaihdokseen liittyy aina paljon kysymyksiä arvonmäärittäykseen, juridiikkaan, verotukseen ym. Mutta kuitenkin sukupolvenvaihdoksessa 90 % on kysymys tunteista ja tilanteen ymmärryksestä, ja vain 10 % on kyse teknisistä kysymyksistä. Sukupolvenvaihdoksen tekninen puoli on myös hyvin tunnettu ja siitä on kirjoitettu paljon. Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon pehmeitä arvoja ja se koskettaa yleensä aina koko perhettä, ei vain itse yrittäjää. (Havunen & Sten 2011, 3.)

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Vuonna 2012 ilmestyneen Valtakunnallisen omistajabarometrin mukaan Suomessa yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia kuin muualla EU-alueella. Vuonna 2010 55 – 74 -vuotiaita yrittäjiä oli Suomessa 74 200, se on noin 30 % kaikista yrittäjistä. Valtaosa näiden yrittäjien omistamasta liiketoiminnasta on kannattavaa. (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012, 2.) Suurten ikäluokkien ikääntyessä yrityskannan suuri vaihtuvuus on myös kansantaloudellinen riskitekijä. Eläkebuumi saattaa johtaa myös sellaisten toimivien yritysten alasajoon, joilla olisi vielä hyvät toimintaedellytykset uusien, innovatiivisten johtajien käsissä. (Kangas 2010, 11.)

Omistajanvaihdosbarometrin mukaan 38 % vastanneista aikoo myydä yritystoimintansa ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun itse luopuu sen päävastuusta. Yrittäjistä 28 % uskoi, että yritystoiminta loppuu kokonaan silloin, kun he lopettavat. Perheen sisältä jatkajan yritykselle uskoi löytävänsä 20 %. Kymmenesosalla jakaja löytyy yrityksen muista omistajista ja 69 % yrittäjistä oli barometrin mukaan yritykselle jatkaja selvillä. (Varamäki ym. 2012, 3.)

Uusi yrittäjyys nojaa vahvasti innovaatioihin. Innovaatiot ovat myös tärkein kasvutekijä tuottavuudessa. Innovaatiolla tarkoitetaan sitä, että palveluja tai tuotteita tarjotaan uudella tavalla. Monestikaan eläkkeelle siirtymässä oleva yrittäjä ei ole kiinnostunut innovaatioista tai liiketoiminnan uudistamisesta, tämä tosin on täysin luonnollista. Tämä ikääntyvän yrittäjän ”haluttomuus” johtaa yrityksen kuihtumiseen. Nämä valmiit yritykset voivatkin hyvin toimia uusien yrittäjien perustana ja pohjana uusille innovatiivisille liikeideoille. (Kangas 2010, 11.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviin inhimillisiin tekijöihin ja tunteisiin niin luopujan kuin yrityksen jatkajan näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö kostuu tutkimusosasta ja teoriaosasta. Tutkimusosassa on selvitetty Pohjois-Karjalan Yrittäjien vuosina 2012 – 2014 toteutetun Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia -hankkeen loppupalaute. Opinnäytetyö sisältää omistajanvaihdoksen teknisen toteutuksen vaiheet, mutta hyvin pinnallisesti. Inhimillisiin tekijöihin on keskitytty kaikkien yrityksen omistajanvaihdokseen kuuluvien vaiheiden kohdalta.

Inhimillinen tekijä. Suomisanakirja.fi määrittelee sanan ”inhimillinen” esimerkiksi seuraavasti: ihmiskuntaan kuuluva, ihmisten muodostama, esim. *inhimillinen olento*

ihminen; Ominainen ihmiselle, esim. *Inhimilliset heikkoudet*; Ihmisiä ymmärtävä, esim. *Inhimillinen kohtelu*. (Suomisanakirja.fi 2013).

1.2 Opinnäytetyön määritelmä

Opinnäytetyö on oppimisprosessi ja laaja opintokokonaisuus, jossa kehitetään ja osoitetaan ammatillisia valmiuksia toimia käytännön asiantuntija tehtävissä ja työelämässä. Opinnäytetyö on kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää vaiheet: suunnittelu, toteutus ja raportointi. Opinnäytetyö voi olla esimerkiksi kehittämis-, valmistus-, suunnittelu- tai tutkimustehtävä. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö tukee työelämää tehtävällä tutkimuksella. Opinnäytetyö voi olla myös toiminnallinen, jolloin tehdään esimerkiksi opas tai laite toimeksiantajan käyttöön. (Karelia.fi 2014.)

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviä inhimillisiä tekijöitä niin yritystoiminnasta luopujan kuin siinä jatkavan näkökulmasta. Opinnäytetyössä on käyty läpi myös yrityksen sukupolvenvaihdon tekninen toteutus, mutta hyvin pintapuolisesti. Se on itsessään hyvin tutkittu aihe ja siihen liittyy paljon jo olemassa olevaa kirjallisuutta, siksi tässä työssä on pyritty keskittymään niin sanottuihin pehmeisiin arvoihin ja inhimillisiin tekijöihin. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Pohjois-Karjalan Yrittäjien kanssa ja se toimi opinnäytetyön toimeksiantajana. Opinnäytetyön tavoitteena onkin toimia työkaluna vastaavanlaisille projekteille tulevaisuudessa ja se on myös hyvää luettavaa yrittäjille ja yritystoiminnasta kiinnostuneille. Toivottavasti opinnäytetyö herättää ajatuksia ja saa lukijan ajattelemaan myös näitä inhimillisiä tekijöitä. Tavoite on myös se, että lukija ymmärtää sen, että sukupolvenvaihdokseen liittyvät voimakkaat tunteet ja reaktiot ovat hyvin tavallisia ja arkipäiväisiä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään omistajanvaihdokseen yleisellä tasolla. Eli sukulaisuuteisiin ja luopumisen syihin ei ole kiinnitetty niin paljon huomiota. Teoria-aineisto toimii mallina tilanteeseen, jossa yrittäjä lopettaa yritystoiminnan ja siihen löydetään sopiva jatkaja. Lähdekirjallisuutta lukiessani huomasin kuitenkin sen, että eri kirjoittajat käyttävät näitä termejä eri asiayhteyksissä. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksesta saatettiin puhua myös siinä tapauksessa, kun työntekijöistä etsitään yritykselle jatkajaa. Siksi onkin tärkeää muistaa, että mielestäni sillä ei ole merkitystä, mitä termejä tässä työssä

on käytetty. Keskeistä on se, että yrityksestä luopujan ja siinä jatkajan mielessä liikkuu paljon erilaisia tunteita, olivat he sitten sukulaisia keskenään tai eivät.

1.4 Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry ja Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia –hanke

Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry käynnisti sukupolven- ja yrittäjäpolvenvaihdoksia -hankkeen yhteistyössä Josek Oy:n, Ketä Oy:n ja omien yhteistyökumppaneidensa kanssa (Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry 2014). Projekti aloitettiin syyskuun alusta 2012 ja se päättyi kesäkuussa 2014. Projektipäällikkönä toimi Juha Pyykönen. Projektin tarkoituksena on kartoittaa yrittäjän tilanne ja tehdä yhdessä jatkosuunnitelma (Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry 2014). Jos vaihdos on ajankohtainen heti, niin yrittäjäjärjestön yhteistyökumppanit auttavat arvonmäärityksessä, verotuksessa ja kauppakirjojen laadinnassa. Lisäksi ohjata yrittäjä asiantuntijoiden puoleen, jotka tekevät tarkemmat suunnitelmat kehittämisalueista ja tämän hetken arvonmäärityksen ja laskelmat, siitä mitä arvo voisi olla, kun yrittäjä haluaa luopua aktiivisesta yrittämisestä (Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry 2014.)

2 Omistajanvaihdos



Kuvio 1. Sukupolvenvaihdoksen jatkuva prosessi, jonka ytimessä on henkinen arvomaailma. (Ernst & Young 2001, 51.)

2.1 Valmistautuminen yrityksen omistajanvaihdokseen

Yrittäjän arki koostuu päivittäisistä rutiineista ja käytännön asioista. On myös luonnollista, että yrittäjän mielessä on päälimmäisenä asiat, jotka liittyvät yrityksen pyörittämiseen sillä hetkellä; kuten toimituksen varmistaminen seuraavalle viikolle, mutta samalla tulisi miettiä tulevaisuutta esimerkiksi viiden vuoden päähän ja siihen miten yritystoiminta siirretään jatkajalle. Päivittäiset asiat ovat konkreettisia ja yrittäjät ovat yleensä hyvin käytännönläheisiä, siksi suunnittelu tulevaisuuteen voi olla hankalaa. Yrittäjät voivat kyllä ajatella, että tulevaisuuden miettiminen on tärkeää, mutta siitä on vain vaikea saada otetta ja siksi myös sukupolvenvaihdoksen suunnittelu lykkääntyy. (Havunen & Sten 2011, 5.)

Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon henkisiä jännitteitä. Tunteisiin liittyviä asioita ei voi hallita niin kuin esimerkiksi oikeudellisia taustoja. Eikä henkistä sopeutumista voi harjoitella niin kuin esimerkiksi rahoitus- ja verotusasioita yrityskaupassa. Nämä pehmeät tekijät ovat kuitenkin hyvin yksittäisiä. Henkinen koetinkivi luopumisessa on kuitenkin asennoituminen siihen. (Immonen & Lindgren 2009, 2.)

Perheyriyksen jatkuvuuden edellytys on sukupolvenvaihdos. Tutkimuksen mukaan 84 prosenttia perheyriyksistä haluaa siirtää toiminnan seuraavalle sukupolvelle. Ensimmäiseltä polvelta toiselle siirtämään onnistuu kuitenkin vain kolmannes. Kolmanteen polveen siirtämään onnistuu yksi kymmenestä. Amerikkalaisten tekemän tutkimuksen mukaan perheyriyksen säilyttämiselle kolme tärkeintä syytä ovat lasten mahdollisuus kehittyä, perheen perinteiden jatkaminen ja perheen yhdessä pysyminen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 87 – 88.)

Asiantuntija-apu yrityksestä luopumisessa on tärkeää, erityisesti siksi, että 80 % luopumisesta on tunnetta ja vain loput ns. bisnestä (Hyytiäinen 2013, 23.) Immonen ja Lindgren kirjoittavat, että tunteiden osuus on jopa 90 prosenttia ja loput kymmenen juridiikkaa. (Immonen & Lindgren 2009, 2.) Ihmisen yksi hallitseva ja syvä ominaisuus psykososiaalisena olentona on tarve ja halu kokea ja nähdä perheen, arvojen ja työn jatkuvuus. ”Yritystoiminnan suhteen tämä tarkoittaa halua nähdä työn ja toiminnan jatkuvan oman aktiivisen työvaiheen jälkeenkin.” Useat yrityksestä luopujat haluavat siirtää yrityksen jatkajalle yrityksensä osaamiskokonaisuuden: sen kulttuurin ja arvot sekä kertyneen omaisuuden sukunsa seuraaville sukupolville, usein lapsilleen. (Rissanen 2006, 422.) Yrittäjälle luopuminen tarkoittaa usein koko elämäntyön luovuttamisesta. Toiset

pääsevät tilanteesta yli nopeastikin, mutta toiset eivät välttämättä koskaan. Luopumisen tuskaa voidaan kuitenkin liennyttää sopivilla omistusjärjestelyillä ja siirtymäajalla. (Immonen & Lindgren 2009, 2.)

Sukupolvenvaihdos voi olla hyvin arka aihe yrittäjälle, koska silloin hän tajuaa oman kuolevaisuutensa. Sukupolvenvaihdos voi tuoda mukanaan myös niin sanottuja kipukohtia, joita lopettavan yrittäjän on mietittävä, kuten esimerkiksi: kuka on yrityksen ”suosikkijatkaja”, miten toimitaan omaisuuden jaossa ja esimerkiksi sisarkateus. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa myös siten, että yritys jaetaan riitojen välttämiseksi. (Elo-Pärssinen & Talvitie, 89.)

Jos yritykselle etsitään ulkopuolinen ostaja, voi se olla erityisen raskas prosessi luopujalle. Joskus yrityksen myynti perheen ulkopuolelle voi olla kuitenkin hyvä vaihtoehto perheen kannalta. Yrityksen perustajan tilanne on kuitenkin ymmärretysti vaikea tunteiden tasolla. Hän on voinut olla yrityksen perustaja ja hänen koko elämäntyönsä on tuo yritys. Yrityksen myymistä voidaankin verrata perheenjäsenestä luopumiseen. (Havunen & Sten 2011, 17.)

Yrittäjäperheiden tulisi keskustella yrityksen luopumiseen liittyvistä asioista hyvissä ajoin, tämä on varsinkin luopujan tehtävä. Suunnittelun jättäminen viime tippaan ei ole kenellekään hyväksi. Pahimmassa tapauksessa sukupolvenvaihdoksesta aletaan puhua ensimmäisen kerran vasta yrittäjän hautajaisissa. (Havunen & Sten 2011, 5; Koironen 2000, 55.)

Sukupolvenvaihdos on aina suuri prosessi, joka koskettaa eniten luopujaa ja seuraajaa, mutta laajasti myös muita osallisia. Toiveet, odotukset ja ongelmat, joista ei ole puhuttu, voivat putkahtaa sukupolvenvaihdoksessa esiin. Tästä syystä valmisteluvaihe sukupolvenvaihdokseen on äärimmäisen tärkeä, jotta heti alussa löydetään yhteinen visio, joka on hyväksi niin yritykselle kuin koko perheelle. Olisi hyvä, jos valmistautuminen aloitettaisiin jo pitkällä aikavälillä. Niin että ihmiset oppisivat hallitsemaan tunteitaan ja olla avoimia ja rakentavia. Yksi keino parantaa keskusteluyhteyttä perheenpiirissä on sukuneuvosta, jossa jokainen voi tulla kuulluksi. Valmisteluvaiheen jälkeen pitäisi olla tiedossa mitä kukin osallinen haluaa. (Koironen 2000, 62.)

2.2 Henkinen valmistautumien omistajanvaihdokseen

Yrityksessä voi mahdollisesti olla jo kokemusta aikaisemmista sukupolvenvaihdoksista, mutta luopujalle tilanne on aina ainutkertainen luopujan roolissa. Kokemuksia voi kysyä muilta yrittäjiltä, mutta jokainen yritys on kuitenkin omanlaisensa ja näin ollen sukupolvenvaihdos aina erilainen. Ne keinot, jotka ovat ehkä toimineet toisessa yrityksessä, eivät välttämättä toimi toisessa. (Elo-Pärssinen K & Talvitie E 2010, 103.)

Perheyrityksessä luopuminen johtamisesta, omistuksesta ja valvonnasta tarkoittaa niistä luopumisesta. Tämä on varmasti yksi emotionaalisesti vaikeimmista päätöksistä elämässä. Luopuminen on yrittäjälle myös konkreettinen todiste ajan kulusta. Yrittäjä voikin tuntea, että vastalauseena omalle ikääntymiselleen hän haluaa pitää kiinni yrityksestään kynsin ja hampain. (Elo-Pärssinen K & Talvitie E 2010, 103.)

Monelle yrittäminen on elämäntapa. Moni myös määrittelee itsensä yrityksen kautta. Luopuminen yrityksestä on kuin luopumista jonkinlaisesta identiteetistä. Yrityksen johtaminen ja omistaminen on tuonut monelle myös tietyn aseman. Yrityksestä luopumisen jälkeen ei pääsekään enää osallistumaan erilaisiin tilaisuuksiin ym. Yritys on luopujalle kuin lapsi. Vanhempi-lapsi-suhde on vaikea muuttaa vanhempi-vanhempi-suhteeksi. Monesti myös mitä vanhemmaksi yrittäjä tulee, sitä hankalammaksi päätös luopumisesta muodostuu. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 104.)

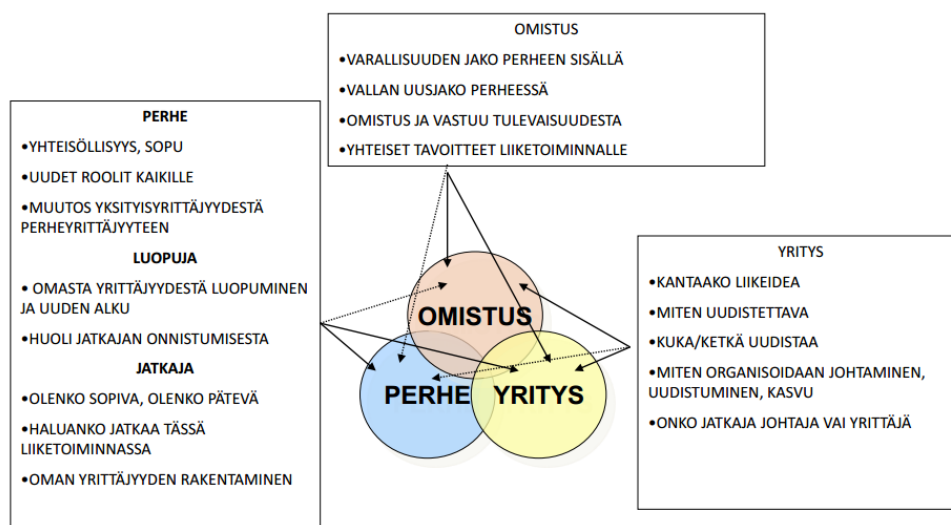
Yritystoiminnasta luopujan mielessä pyörii aina paljon tunteita. Näissä kipeissä tunnelmissa yrittäjä monesti unohtaa myös yrittämiseen liittyvät negatiiviset tunteet, kuten stressi, väsymys ja vapaa-ajan puute. Koko elämä on pyörinyt yrityksen ympärillä, aamusta iltaan, joka päivä. (Karhu 2013.) Yksi yrittäjän ja hänen perheensä hankalammista haasteista on päätös yrityksen sukupolvenvaihdoksen ja myymisen välillä. Yritystoiminta on voinut olla pitkään osa jokapäiväistä elämää ja tästä syystä muutoksen tekeminen voi olla haastavaa. (Havunen & Sten 2011, 3.) Toisaalta onnistunut sukupolvenvaihdos on hienoin mahdollinen tunnustus yrittäjälle, jos jatkaja saa yrityksen menestymään hyvin luopumisen jälkeen (Koiranen 2000, 55). Luopujan kannalta onnellisin vaihtoehto on lopettaa huipulla (Karhu 2013).

2.3 Omistajanvaihdon suunnittelu

Koiranen mainitsee kirjassaan kolme kohtaa, jotka kuuluvat sukupolvenvaihdon harmoniseen suunnittelun tavoitteisiin: oikeudenmukainen ja tehokas varallisuuden siirto, liiketoiminnan hallinnan siirto vaarantamatta toimintaa ja sopu perheen sisällä (Koiranen 2000, 55 - 56.) Mutta itse yrityksen myyntiprosessiin sisältyy kolme eri vaihetta: suunnittelu, toteutus ja jälkihoito. Kaikki vaiheet ovat yhtä tärkeitä ja hyvän lopputuloksen edellytyksiä. (Havunen & Sten 2011, 17.) Rissanen puolestaan kirjoittaa hyvin järjestetyn sukupolvenvaihdon kuusi eri vaihetta ja mainitsee siihen tarvittavan runsaasti aikaa, yleensä useita vuosia. Vaiheet ovat: pohdinta, ensisuunnittelu, suunnittelu, päätöksenteko, toteutus ja seuranta. Aina tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, vaan tarve sukupolven vaihdokseen saattaa ilmestyä yllättäen, esimerkiksi yrittäjän vakavan sairastumisen johdosta. Yrittäjille tällaiset tilanteet ovat myös muita ammattiryhmiä tavallisempia, sillä he elävät jatkuvan työn ja kovan stressin alaisena. (Rissanen 2006, 425.) Käytännön esimerkit ovat osoittaneet, että sukupolvenvaihdon suunnittelu tulisi aloittaa jo 3 – 5 vuotta ennen varsinaisia ratkaisuja (Immonen & Lindgren 2009, 4).

Vaikka tavoitteet sukupolvenvaihdoksessa näyttävät hyvin yksinkertaisilta, voidaan ne kuitenkin tulkita hyvin eritavoin ja muuttua monimutkaisiksi. Joissakin tilanteissa ne voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi varallisuuden tehokas siirto saattaa kuitenkin vaarantaa ihmissuhteet. (Koiranen 2000, 56.) Sukupolvenvaihdos on pienissä ja keskisuurissa ja varsinkin perheyriyksissä hyvin merkittävä tapahtuma. Sukupolvenvaihdoksessa on hyvin usein kysymys koko yrittäjän elämäntyön siirtymisestä uudelle omistajalle. Huolellisella suunnittelulla yrittäjäpolvenvaihdon ja yrityskauden yhteydessä voidaan välttää hallitsemattomaan tilanteeseen joutuminen. (Manninen 2001, 17.)

Sukupolvenvaihdon monimuotoisuus



Kuvio 2. Sukupolvenvaihdon monimuotoisuus. (Kehittämiskeskus.fi 2012.)

Jo sukupolvenvaihdon suunnitteluun ja sen aloittamiseen liittyy paljon inhimillisiä tekijöitä, jotka aiheuttavat riskejä ja haasteita suunnittelun ja itse vaihdon onnistumiselle, kuten:

- Ensimmäiseksi asia on niin arkaluontoinen tai siitä ei edes vaivauduta avaamaan keskustelua perheen sisällä, puhumattakaan, että laadittaisi suunnitelma vaihdon toteuttamiseksi
- Tiedon puute luopujalla ja jatkajalla esimerkiksi erilaisten vaihtoehtojen taloudellisista ja juridisista seuraamuksista
- Yrityksen jatkajaa ei perehdytetä tehtävään
- Jatkajan omat mielenkiinnon kohteet ja ristiriidat luopujan ja jatkajan välillä
- Tabuina pidetyt asiat, joita ei tuoda riittävän ajoissa luopujan tietoon
- Yritys on elämän symboli luopujalle. Yritystoiminnasta luopumisen suunnittelu tuo luopujalle mieleen voimakkaita tunteita, kuten kuoleman tunnetta. Se voi aiheuttaa myös mustasukkaisuutta ja kateutta jatkajaa kohtaan, sekä haikeuden tunnetta vallan menettämisestä
- Luopuja ei osaa päättää kuka on yritykselle sopivin seuraaja
- Perheenjäsenet pitkittävät suunnittelun aloitusta, koska pelkäävät luopujan tietotaidon katoamisesta toiminnasta. Perhe saattaa pelätä myös sisarkateutta. (Koiranen 2000, 56 – 57.)

Luopujan on tehtävä selkeä strateginen linjaus sukupolvenvaihdokseen. Luopujan on tuotava omat tahtonsa ja prioriteettinsa esiin. Hänen on kuitenkin myös selvitettävä se, mitä hänen seuraajansa haluavat. Luopujan ja seuraajan on hyvä tehdä listaus arvoista, joita luopuja pitää tärkeinä vielä lopettamisen jälkeenkin. On kuitenkin tärkeä huomata, että arvoista sopiminen ja valittu strategia vaihdokselle voivat johtaa kohtuuttomuuksiin seuraajien kesken. Tällainen tilanne voi tulla eteen esimerkiksi omaisuuden myyntirajoituksilla. (Koiranen 2000, 57 - 58.) Harvaan omistetuilla yrityksillä, kuten perheyri-tyksillä yrityksen sielu on sen omistaja ja yritystä arvioidaan sen omistajan kautta. Siksi on tärkeää, että uusi omistaja ikään kuin sisään ajetaan yritykseen ajan kanssa ja näin ollen haetaan luottamusta sidosryhmiin. (Immonen & Lindgren 2009, 5.)

2.4 Päätös omistajanvaihdoksen aloittamisesta

Sukupolvenvaihdos eri vaiheineen on verrattavissa mihin tahansa moniulotteiseen ja vaativaan projektiin. Ennustettavuudeltaan se kuitenkin poikkeaa paljon muista yrityselämän ilmiöistä. Joskus sen ajankohta on määriteltävissä jopa vuosikymmeniä ennen tarvettaan. Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen on aloitettava aihepiirin kartoituksella ja pohdiskelulla. Alkuvaiheessa ei pidä olla sitoutunut vielä mihinkään ratkaisumalliin, vaan on oltava avoin kaikille vaihtoehdoille. Kaikki prosessialueet on kuitenkin pidettävä mukana suunnittelussa. Yleensä aktiivinen pohdiskeluvaihe kestää puolesta vuodesta muutamaan vuoteen. Aktiivisena toimijana toimii tässä vaiheessa luopumisesta suunnitteleva henkilö tai henkilöt. (Rissanen 2006, 425 – 426.)

Jossakin vaiheessa pohdiskelu johtaa ensisuunnittelun alkamiseen. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että toimijat alkavat etsiä tietoa erilaisten toteuttamisvaihtoehtojen tarpeisiin. Yleensä on perusteltua hankkia ennakkoratkaisuja veroviranomaiselta erilaisten menettelytapojen ja ratkaisumallien veroseuraamuksista. Ensisuunnitteluun kuuluu myös avoin keskustelu kaikkien asianosaisten henkilöiden kanssa. On tärkeää, että kaikille jää aikaa sopeutua ja muodostaa näkemys tilanteeseen. ”Aika on ensisuunnittelijoiden tärkeä työkumppani.” Onnistunut ensisuunnitteluprosessi antaa tulokseksi muutamia toimintavaihtoehtoja, joista valitaan kelpoisimmilta tuntuvat vaihtoehdot. Usein jäljelle jää yhdestä kahteen hyvältä tuntuvaa toimintamallia. (Rissanen 2006, 426.) Suunnitteluvaihtoehdot voivat käydä vähiin, jos suunnittelu aloitetaan vasta yrittäjän vaihtumisen jälkeen, siksi ajan varaaminen on erittäin tärkeää (Manninen 2001, 17).

Joissakin tapauksissa, erityisesti pienissä perheyriyksissä, sukupolvenvaihdos voi olla valmis päätettäväksi jo ensisuunnitteluvaiheen jälkeen. Monimutkaisemmissa tilanteissa päätös voidaan joutua jättämään tehtäväksi vasta varsinaisen suunnitteluvaiheen jälkeen, koska vasta siinä vaiheessa on saatu selvitettyä tarvittavat yksityiskohdat riittävällä varmuudella. Yksityiskohtaisessa suunnitteluvaiheessa voi tulla esiin sellaisia asioita, jotka oleellisella tavalla muuttavat jo aiemmin mietittyä. Yritykselle suurin epävarmuustekijä on sen toimintaympäristö: markkinat, teknologia, kilpailu, lainsäädäntö jne. Ne kaikki muuttuvat ja kehittyvät koko ajan johonkin suuntaan. Yritys, jossa on sukupolvenvaihdosprosessi meneillään, ei voi tähän paljonkaan vaikuttaa. (Rissanen 2006, 425 – 426.)

Ennen päätösvaihetta sukupolvenvaihdoksen suunnitelman on pidettävä sisällään perusasiat. Vain siten voidaan tietää, mitä päätetään. Toisaalta sukupolvenvaihdossuunnitelman pitää pystyä joustamaan vielä päätöksen jälkeenkin, jos tilanne muuttuu ennakoimattomasti. (Rissanen 2006, 427.)

Päätös sukupolvenvaihdoksesta saattaa olla erityisen vaikea silloin, kun yritys luovutetaan perhepiirin ulkopuolelle tai suunnitelma koostuu yrityksen lopettamisesta. Yrity maailmassa pitäisi aina pystyä tekemään paras mahdollinen päätös, mitä se ikinä vaatii. Mutta yrittäjän ei pidä myöskään kieltää tunteitaan. Tunteet on myös käsiteltävä ja luopumiseen liittyvä surutyö tehtävä asianomaisten kanssa. Aitojen tunteiden peittäminen voi olla hyvin tuhoisaa sukupolvenvaihdokseen liittyville perheenjäsenille ja työntekijöille. (Rissanen 2006, 427.)

Hyvin valmistellun suunnitelman jälkeen sukupolvenvaihdoksen toteutus on operatiivista toimintaa ja liikkeenjohdon arkea. Monesti kuitenkin vasta toimeenpanovaiheessa asianosaiset ymmärtävät toimenpiteiden todellisen merkityksen. Tämä merkitsee myös sitä, että sosiaalisen prosessin luonne korostuu. (Rissanen 2006, 427.)

2.5 Yrityksen myyntikuntoon saattaminen

Sukupolvenvaihdoksessa ja yritystoiminnan myynnissä siirretään sekä johtajuus että omistajuus. Yrityksen myynnissä molemmat siirretään samaan aikaan, sukupolvenvaihdoksessa jatkajan perehdyttämiseen on käytettävä aikaa. Yrityksen myynti ulkopuoliselle on luonnollisesti suurempi muutos luopujalle, yritykselle ja sen sidosryhmille. Siitä johtuen se sisältää myös suuremman riskin. (Yritys myyntikuntoon 2011, 3.)

Omistajanvaihdos on tunteikas prosessi. Siksi on erittäin tärkeää, että erilaisista vaihtoehtoista keskustellaan perheen sisällä. On mietittävä sitä, että mitkä ovat omat odotukset yrityksen tulevaisuudelle ja sitä, miten omistajanvaihdos vaikuttaa perheen tulevaisuuteen. Sukupolvenvaihdoksessa on tärkeää, että jatkajalta löytyy kiinnostusta, mutta myös tietoa ja taitoa viedä yritystä eteenpäin. Hyvät sisäiset suhteet perheen sisällä auttavat luonnollisesti vaihdosprosessissa. Sukupolvenvaihdoksessa on erittäin tärkeää pysyä sovitussa aikataulussa. Luopujalla on tärkeä rooli omistajanvaihdoksen aloittamisessa kuin loppuun viennissä. (Yritys myyntikuntoon 2011, 3.)

.

Yritystoiminnan ostajat ovat kiinnostuneita tulevaisuudesta, millaista liiketoimintaa he voivat tehdä. Tästä johtuen yrityksen myyjän tulee muokata yrityksestään kiinnostava ostokohde, joka tarjoaa mahdollisuuksia. Harvat yritykset kelpaavat sellaisinaan myyntiin. Hyvin usein on tehtävä erilaisia järjestelyjä ja se kestää yleensä muutaman vuoden. (Yritys myyntikuntoon 2011, 5.) Yrityksestä myös irrotetaan ne osat, jotka eivät ole tarpeellisia liiketoiminnan jatkamiselle, kuten asunto, autot, loma-asunto, ylimääräiset rahavarat ym. Ylimääräinen omaisuus voidaan ostaa itselle kaupan yhteydessä. Kannattavuutta parannetaan kuluja karsimalla ja mahdollisesti hintoja korottamalla. Myös siivous ja paikkojen kunnostus kuuluu ihan käytännönläheiseen myyntikuntoon saattamiseen. (Vasek.fi 2013.)

Ostajan on helpompi ostaa yritys, jonka liiketoiminta ei ole riippuvainen nykyisestä yrittäjäpersoonasta tai hänen työpanoksestaan. Kannattava yritys hyvillä tuotteilla tai asiakassuhteilla on houkutteleva mahdollisuus ostajalle. On myös hyvä, että yrityksen organisaatio on sellainen, että se voi toimia myös itsenäisesti. (Yritys myyntikuntoon 2011, 5.)

Yrityksen myyntikuntoon laittamisessa tavoite on, että yrittäjä pikkuhiljaa poistaa yrityksestä kaikki hänelle henkilökohtaisesti tärkeät asiat ja tekee yrityksestään ns. ”yrittäjäneutraalin” ja sillä tavoin houkuttavan ostokohteen. Tämä prosessi vie kuitenkin runsaasti aikaa, joten se kannattaa aloittaa jo muutamaa vuotta ennen lopullista myyntipäätöstä. Usein yrittäjän oma yrityksestä luopumisprosessi voi olla samanmittainen ajanjakso. (Yritys myyntikuntoon 2011, 5.)

2.6 Yrityksen jatkajan löytäminen

Suomessa kansalaisten halukkuus ryhtyä yrittäjäksi on maailman laajuisesti mitattuna alhainen. Tämän ilmiön taustalla ovat yhteiskunnalliset syynsä. (Rissanen 2006, 422.)

Joskus paras vaihtoehto yrityksen jatkajaksi ovat yrityksen avainhenkilöt, kuten työntekijät ja yhteistyökumppanit (Rissanen 2006, 424; Hyytiäinen 2013, 22). Kolmantena vaihtoehtona on yrityksen myyminen uusille yrittäjille, jopa kilpailijoille. Se on ammatitöimintaan perustuvissa pienissä yrityksissä varsin hyvä ja realistinen toimintamalli. Tässä tapauksessa ostaja on kiinnostunut valmiista asiakaskunnasta ja myös myyjä saa taloudellisen hyödyn asiakkuuksista. Jos yrityksellä on hyvä markkina-asema alueella tai teollisella yrityksellä erikoisosaamisen kautta, niin ostaja löytyy. Myös kauppahinta yleensä ylittää yrityksen omaisuusarvon. (Rissanen 2006, 424.)

Yksi mahdollisuus on myös se, että esimerkiksi perheyrityksessä yrityksen operatiivinen johtaminen on perheen ulkopuolisten johtajien käsissä, mutta omistajasuvun hallituspaikoissa tehdään voimakkaita uudistuksia, ”nuorennusleikkaus”. Yrityksen jatkuvan menestyksen kannalta on tärkeää, että sukupolvenvaihdokseen valmistaudutaan hyvin ja se suunnitellaan huolella. Nämä asiat voidaan liiketoimintasuunnitelman muodossa. Valmistautuminen on aina aloitettava riittävän ajoissa ja kaikki toimintaprosessit otettava valmistelun piiriin: taloudellinen, oikeudellinen, sosiaalinen, tekninen ja ekologis-biologinen. (Rissanen 2006, 425.)

Omistajanvaihdoksessa ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen lopputöiden ja harjoitteluiden suuntaaminen potentiaaliin luopujayrityksiin voisi tuoda helpotusta jatkajien löytymiseen yrityksiin. Jatkajan on tunnettava kaikki liiketoiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät henkilöstöstä ja asiakkaista rahoittajiin ja tavarantoimittajiin. Kaikkiin näihin tarvitaan myös luottamusta. Tästä johtuen yritystoiminnan jatkajan tulisi työskennellä riittävän pitkään luopujan kanssa ja samaan aikaan luopujan tulisi huomata oikea aika luopua yrityksen toiminnasta. (Hyytiäinen 2013, 23.)

Omistajanvaihdoksien yleinen ongelma on se, että yrityksiä on enemmän kuin sopivia jatkajia. Jatkajan ”valmentaminen” yrityksen johtoon ei myöskään käy hetkessä. Siksi esimerkiksi lapset kannattaa ottaa varhain mukaan haistelemaan perheyrityksen toimintaa. Usein pikkuhiljaa tehtävä omistajuuden sitoutus antaa parhaan tuloksen. (Immonen & Lindgren 2009, 4.) Sukupolvenvaihdos on haaste, mutta se avaa myös uusia mahdol-

lisuuksia. Sukupolvenvaihdos on kuitenkin aina vaikea luopujalle ja uudelle jatkajalle. Sukupolvenvaihdos luo myös aina epävarmuutta asiakkaiden ja henkilöstön keskuudessa. Toisinaan sukupolvenvaihdoksessa jatkajaa on vaikea löytää, mutta toisinaan halukkaita jatkajia on useampia. Haasteeksi muodostuu siis jatkajan löytäminen, jatkajan valinta tai eri jatkajien erilaiset roolit. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 88.) Jatkajan kannalta hänen asennettaan koetellaan sitoutumisessa yrityksen vetovastuuseen. Liian äkillinen ja nopea hyppääminen johtajan suuriin saappaisiin voi olla turmiollista. Toisaalta ongelmia voi ilmetä samalla tavalla, jos vaihdosta aletaan pitkittää liiaksi. (Immonen & Lindgren 2009, 2.)

Sukupolvenvaihdos on näkyvämpi, jos päämies on ollut mukana myös operatiivisessa toiminnassa. Yrityksessä nuoremmat sukupolvet eivät välttämättä keskustele omista toiveistaan tai odotuksistaan yrityksen tulevaisuudesta. Jos yrityksen johtaja toivoo seuraavista sukupolvista yritykselleen jatkajaa, on hänen se myös selvästi ilmaistava. Myös jatkajalle pitää antaa vapaaehtoinen päätös siitä, haluaako hän jatkaa yrityksessä vai ei. Jatkajan päätöstä on myös kunnioitettava kummassakin tapauksessa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 98.) Yritystoiminnan siirron täytyy tietysti kunnioittaa yrittäjän saavutuksia, mutta jatkajalle on annettava myös mahdollisuus toteuttaa omat tavoitteensa ja määränpää (Vachon 2013).

Ostajan löytyminen on aina haaste. Oikeastaan omistajan täytyy miettiä, kenelle hän on valmis myymään (Havunen & Sten 2001, 17). Eli siihenkin liittyy paljon tunteita. Jos yritys on merkinnyt paljon perheelle, voi se vaikuttaa, että joitakin ostajaehdokkaita suositaan. Esimerkiksi jos yrityksen omistajille on tärkeää, että henkilöstö jatkaa uuden omistajan palkkalistoilla, voi joku työntekijä tai aiempi omistaja olla hyvä ehdokas. Tällaisessa tilanteessa huonoin ostajakandidaatti on taas kilpailija, joka mahdollisesti haluaa vaan kasvattaa markkinaosuuttaan. Kilpailija ei välttämättä ajattele yrityksen toimintaa siinä muodossa kuin se oli aiemmin vaan voi esimerkiksi lopettaa sen toiminnan. (Havunen & Sten 2011, 17.)

Ne näkemykset joilla ajatellaan yritystä johdettaman tulevaisuudessa voi heikentää perhesopua. Perhesuhteet voivat aina vaikuttaa jatkajan löytymiseen, koska päätöksenteko ei aina ole niin rationaalista. Liiketoiminnan johtaminen tarvitsee ammattilaisen, siksi on tärkeää, että johtotehtävään löytyy juuri oikea henkilö. (Kehittämiskeskus.fi 2012.)

Jatkajan löytäminen yritykselle on tärkeää, mutta yrityksen julkiseen myyntiin liittyy myös omat riskinsä. Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö on listannut muutamia kohtia siitä, mitä haasteita yrityksen julkinen myynti voi tuoda mukanaan:

- Yrityksen myyntiin laittaminen saattaa aiheuttaa turvattomuuden tunnetta työntekijöissä ja he alkavat etsiä uutta työpaikkaa.
- Työmotivaatio ja tuottavuus kärsivät.
- Avainasiakkaat alkavat etsiä uusia kumppaneita.
- Tilausmäärät pienenevät ja yhteistyöstä tulee lyhytjänteisempää.
- Kilpailijat tarrautuvat myynnissä olevan yrityksen asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. (Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö Oy 2008, 9.)

Nuoren yrittäjän on myös pidettävä mielessä taloudelliset riskit, mitä yrityksen ostaminen tuo mukanaan. Myös perheen ajankäyttöön voi tulla suuria muutoksia. Vapaa-aikaa ei ole enää niin paljoa, jolloin ei ole mahdollista lomailla niin kuin ennen. Lisäksi kyseeseen saattaa tulla asuinpaikan vaihto ja vanhat ystävyysuhteet joutuvat koetukselle. Lisäksi huolena voi olla se, miten oma puoliso suhtautuu asiaan. (Havunen & Sten 2011, 15.)

2.6.1 Lapset perheyrittäjän jatkajina

Koiranen kirjoittaa, että seuraajan valmistaminen sukupolvenvaihdokseen alkaa jo siinä vaiheessa, kun aletaan pohtia, kuka perheessä olisi sitoutunein ja innostunein työn jatkajaksi? Joissakin kulttuureissa ja jopa Suomessakin ajatustapana on ollut se, että jatkajaksi on helpoin valita joku pojistaan, mutta viimeaikoina on noussut tytärseuraajia merkittäville paikoille. Yrittäjäperheissä tärkeä lähtökohta on, että lapset saavat kotikasvatusta yrittäjäperheessä ja yleissivistävää koulutusta koulumaailmassa. Tätä täydentävät myöhemmin saatava yliopisto-, ammattikorkea- tai ammatilliset opinnot. Perusajatuksena kuitenkin on, että yrittäjäksi kasvaminen lähtee kotoa, heti vanhempien kasvatuksesta. (Koiranen 2000, 63 - 64.) Luopujan ei kuitenkaan missään tapauksessa kannata yrittää ”kloonata” itseään, eikä liikaa miettiä menneisyyttä ja sen säilyttämistä. Luopujan kannattaa kysyä myös ulkopuolisten apua, jos hyviä jatkajakandidaatteja on useampia. (Kehittämiskeskus 2012.)

Yksi toimintatapa etenkin isojen yritysten omistajilla on kasvattaa esimerkiksi useampia sisaruksia johtotehtäviin rinta rinnan. Tässä strategiana voi olla se, että lapset joutu-

vat kilpailemaan kokoajan paikastaan yrityksessä. Vähän niin kuin yrityksetkin joutuvat jatkuvasti kilpailemaan asemastaan markkinoilla. Tällainen strategia ”tuottaa” myös varahenkilöitä, jos alkuperäinen valinta osoittautuu vääräksi. Valinta jatkajaksi voidaan tehdä myös liiketoiminnallisten näyttöjen perusteella tai monivuotisen työskentelyn yhteydessä huomattujen luonteenpiirteiden perusteella, koska kukaan ei voi jatkuvasti peittää tunteitaan. (Koiranen 2000, 64.)

Yrityksen haltuunotto on aina suuri haaste nuoremmalle sukupolvelle. Monesti voisi ollakin hyvä, että nuori hakisi työkokemusta ulkopuolisesta yrityksestä, ennen itse yrittäjäksi ryhtymistä. Vaikka monesti yrittäjät ovat sitä mieltä, että heidän jälkeläisensä oppivat kaiken tarvitsemansa työskennellessään perheyrityksessä. On myös mahdollista, että vanhempien työtaakka ja työvoiman tarve antaa paineita jälkikasvulle työskennellä perheyrityksessä. Kuitenkin toisen palveluksessa työskenteleminen antaa uutta näkökulmaa siihen, miten asiat voisi tehdä myös toisella tavalla. Nuoruudessaan ihminen on myös riskialttiimpi virheiden tekemiseen ja voi olla hyvä, että nämä virheet eivät tapahdu omassa perheyrityksessä. Perheyrityksen ulkopuolella saatu kokemus ja itseluottamus myös auttavat siirtymistä perheyrityksen johtoon. Tällöin myös muu yrityksen henkilöstö tietää, että jatkaja ei ole saanut paikkaansa ja asemaansa pelkän sukunimen perusteella. Muiden palveluksessa työskentely auttaa myös ymmärtämään omia alaisiaan. (Havunen & Sten 2011, 13 - 14.)

Yrittäjäperheen lapsia kiinnostaa luonnollisesti se, minkälaisen urakehityksen he voivat tehdä yrityksessä, vai onko heidän parempi lähteä toisen organisaation palkkalistoille. Asiasta on käytävä avointa keskustelua jo lapsuudesta lähtien. Täytyy myös keskustella siitä, onko urakehitys perheyrityksessä sama kaikille, myös perheen ulkopuolta tuleville. Avoin keskustelu estää väärin ymmärryksiä ja pettymyksiä. (Koiranen 2000, 129.) Yrityksen jatkajan täytyy myös saada vastuuta ja luottamusta yrityksessä ja hyvissä ajoin, muuten hän saattaa tuntea itsensä tarpeettomaksi ja lähteä etsimään haasteita muualta. (Kehittämiskeskus.fi 2012.)

Vanhempien tulee myös arvostaa lastensa erilaisuutta. Kun erilaisuutta hyödynnetään oikealla tavalla, voi se olla suuri rikkaus yrityksen toiminnalle. Joissakin tapauksissa yhteisjohtaminen sisaruksien välillä myös onnistuu, mutta silloin on hyvä, että kullakin on oma vastuualueensa yrityksessä, mitä johtaa. Riskinä voi kuitenkin olla se, että tämä toimintamalli toimii vain silloin kun vanhemmat ovat elossa. (Koiranen 2000, 64.)

Kun valinnan aika perheyriksen jatkajaksi saapuu, on aina valittava paras ehdokas. Se on tietenkin erittäin vaativa tehtävä. Sillä valintaan vaikuttavat helposti tunteet järjen sijaan. Arvioihin voi aiheuttaa harhaisuutta esimerkiksi:

- Usein kolmilapsisen perheen keskimäinen ei saa vanhemmilta samanlaista huomiota kuin esikoinen ja kuopus.
- Perheen ainoa poika voi olla erityisasemassa sisaruksiin nähden.
- Vanhemmilla on suosikkeja lapsissaan. Tätä ei suostuta helposti myöntämään, mutta usein kysymys on alitajuisesta säälimisestä tai suosimisesta. (Koiranen 2000, 64 – 65.)

Myös Rissanen kirjoittaa, mitä ongelmia oman jälkikasvun valinnassa yrityksen jatkajaksi voi ilmetä. ”Mikä sitten valitaan toimintalinjaksi strategisen, syvän pohdiskelun tuloksena on riippuvainen yrityksestä, sen tilasta ja odotuksista sekä vastaanottavan sukupolven tavoitteista ja kyvykkyydestä” (Rissanen 2006, 424). Yrittäjävanhemmilla on tosin usein vaikeuksia arvioida omia lapsiaan. Joskus vanhemmat eivät näe lastensa puutteita yrittäjäuraa ajatellen, joskus taas vanhemmat ovat latistaneet lastensa mahdollisuudet näyttää kykynsä ja sen seurauksena lapset aliarvioidaan yrittäjänä. Mielekkään sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on myös löydettävä riittävän osaavat ja halukkaat jatkajat. (Rissanen 2006, 424.)

Erityisen hankalan sukupolvenvaihdoksen aloittamisesta tekee myös tilanne, jossa vanhemmat haluavat lastensa jatkavan yrityksessä, mutta eivät osaa aloittaa keskustelua aiheesta. Perheet saattavat ajautua helposti tilanteeseen, jossa vaanii alituinen riitojen vaara ja tilanne kärjistyy silloin kun joku kysyy kysymyksen, jota ei pidetä sopivana. (Havunen & Sten 2011, 8.)

Myös yrittäjien lapset saattavat vaieta sukupolvenvaihdoksesta, koska he tuntevat painostavansa vanhempiaan. Lapsilla saattaa olla myös muita suunnitelmia. Ehkä he eivät haluakaan jatkaa vanhempiensa jalanjäljissä ja se vaikeuttaa keskustelun avaamista. Yrittäjän puoliso saattaa myös lykätä keskustelun avaamista, koska hänen oma työpaikkansa on silloin myös vaarassa. Yritys on saattanut myös olla perheen yhdessä pitävä voima, ja kun se myydään, voidaan kokea, että koko perhe ”hajoaa”. Yritys on kuin koti. (Havunen & Sten 2011, 5 - 6.)

Perheyriityksestä luopuja voi myös hidastaa luopumisprosessia estämällä omien lastensa kasvamisesta aikuiseksi. Luopuja saattaa estää lastensa ammatillisen kehityksen, suojella epäonnistumisilta, ajaa liian haasteellisilla tehtävillä heidät epäonnistumisiin, virittää kilpailua lastensa välille tai kumota järjestelmällisesti seuraajapolven uudet ideat. Luopuja voi tehdä näistä johtopäätöksiä, että seuraajapolvi ei ole vielä valmis vastuuseen. Tällainen toiminta voi viedä myös mahdollisten jatkajien halut jatkaa enää yritystoimintaa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 105 - 106.)

Perheyriityksessä yrittäjä voi pitää lapsiaan myös ”panttivankeina”. Yrittäjä saattaa luvata jättävänsä yritystoiminnan jonakin päivänä, mutta pitkittää syrjään siirtymistä kuitenkin koko ajan. Luopuja voi uhata myös jättävänsä lapsensa perinnöttömäksi, jos he eivät työskentele yrityksessä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 107.)

2.6.2 Lasten tasapuolinen kohtelu

Sukupolvenvaihdoksessa on myös mietittävä sitä, millä tavoin sisaruksia kohdellaan. Joissakin tapauksissa ns. passiiviset sisarukset voi olla parempi ”ostaa pois”, kuin antaa heille omistusoosuutta yrityksestä. Tämä vaihtoehto voi tuntua kovalta ja epäoikeudenmukaiselta, mutta se voi estää ristiriitoja ja omistajuuden hajoamisen tulevaisuudessa, seuraavissa vaihdoksissa. Jos yritys halutaan kuitenkin jakaa lasten kesken tasaisesti, kannattaa miettiä voidaanko yritys jakaa jokaiselle omaan vastualueeseen. Tällainen jakaminen voi olla strategisesti hyvinkin viisasta. (Koiranen 2000, 58.)

Täytyy myös ratkaista se, miten vävyihin ja miniöihin suhtaudutaan. Toisissa perheissä heihin suhtaudutaan kuin omiin lapsiin, mutta toisissa suunnitellaan taas hyvin tarkkaan se, että miten esimerkiksi mahdollinen avioero vaikuttaa perheyriityksen tulevaisuuteen ja omistusrakenteisiin. (Koiranen 2000, 58.) ”Jaa liiketoiminta osiin, jotta perhe yhdistyy” (Cohn 1997, 33).

Lasten kasvattaminen ja valmentaminen yritystoimintaan kuuluu oleellisesti suunnitelmalliseen vaihdokseen. Jatkajat tulee kasvattaa yrityksen operatiivisiksi johtajiksi, mutta myös omistajiksi, että he voivat toimia esimerkiksi vastuullisina päättäjinä yrityksen hallituksessa. Joka tapauksessa jatkajien on tiedettävä ja tunnettava vastuunsa ja tehtävänsä tulevana yrittäjinä ja liikkeenjohtajina. (Koiranen 2000, 59.)

Yleensä perheyriityksessä vanhemmat haluavat, että jokainen heidän lapsistaan omistaa osan yrityksestä. Jatkajan kannalta se voi olla kuitenkin vaikea vaihtoehto, joka aiheut-

taa paineita ja jännitteitä sisarusten kesken. Voidaan olettaa, että jatkaja saa suuria taloudellisia etuja liian helposti. Tai sitten toiset saattavat ajatella, että muut ovat vapaa- matkustajia, joiden ei tarvitse tehdä mitään saamansa taloudellisen edun eteen. Kuitenkin on huomioitava, että sukupolvenvaihdos on kuitenkin aina hankalampi, jos se tehdään vasta yrittäjän kuoleman jälkeen. (Lukander 2012.)

2.6.3 Kasvaminen yrittäjyyteen ja jatkajan tukeminen

Yrittäjyyteen voi liittyä suuriakin tunnelatauksia ja yrittäjänä toimiminen voi olla perheelle kunnia-asia ja velvoite. Vanhempi sukupolvi hoitaa siis ”yrittäjäkasvatusta.” (Havunen & Sten 2011, 24.) Yrityksen menestys on usein kiinni yrittäjästä ja hänen persoonastaan. Vaikka yrittäjien ominaisuuksia on tutkittu, ei ole kuitenkaan pystytty osoittamaan joitain tiettyjä ominaisuuksia, joita löytyisi kaikilta yrittäjiltä. Heiltä kaikilta löytyy kuitenkin suoritusmotiivia. Suoritusmotiivi voi olla halua välttää epäonnistumisia tai halua pärjätä. Siihen liittyy selkeä halu saada palautetta. (Hämeen uusyrityskeskus ry 2003, 8.)

Suurella todennäköisyydellä sukupolvenvaihdos johtaa jonkin kohdalla johtajuuden haltuunottoon. Jatkajan kannalta tämä haastava tilanne on tietenkin paljon helpompi, jos hän on työskennellyt yrityksessä aiemmin, ja silloin sukupolvenvaihdos ei vaadi suurempia uudelleenjärjestelyitä. Suuri vastuu yrityksen asioista on kuitenkin jokaiselle uusi tilanne. Erilaisia järjestelyjä tekemällä voidaan kuitenkin vähentää muutokseen liittyviä epävarmuustekijöitä. Jatkajan kannattaa myös käyttää saatavilla olevaa tukea. Jos yrityksen aiemmat omistajat ovat olleet omat vanhemmat, ovat he varmasti valmiita antamaan apua tarvittaessa. Myös ulkopuolinen mentori voi olla hyvä apu. Yrityksen sisälle voidaan rakentaa erilaisia tukimuotoja kuten johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyä. Hallitustyöskentelystä voidaankin saada paljon apua yrityksen muutosvaiheisiin koaamalla hallitukseen sellaisia henkilöitä, jotka voivat toimia sparraajina ja muutosvaiheen tukijoina. Myös avainhenkilöiden kanssa käydyt keskustelut voivat olla tärkeitä muutostilanteessa. Yritysjohtajat jäävät liian usein ongelmien ja kysymyksiensä kanssa, vaikka ulkopuolista apua olisikin saatavissa. (Havunen & Sten 2011, 16.)

Kukaan ei voi kuitenkaan valita vanhempiaan, tai sitä minkälaisiin olosuhteisiin syntyy. Joku toinen saattaa syntyä menestyneeseen yrittäjä sukuun ja toinen taas ei. Silti voidaan sanoa, että yrittäjyyteen ei synnytä tai opita, vaan se on niiden molempien yhteisvaikutusta. Kuitenkin eräänlainen taipumus ja alttius itsenäiseen johtamisvastuuseen voi olla

osittain synnynnäistäkin. Yrittäjäperheiden lasten on kuitenkin helpompi kasvaa kiinni yritystoiminnan kannalta tärkeisiin liiketoimintaverkostoihin ja -kumppaneihin. Myös kasvaminen yrittäjäperheessä voi opettaa lapsille enemmän riskinottoa ja uskallusta kuin muissa perheissä. Siinä tapauksessa, jossa lapsi perii perheyrityksen, voidaan puhua yrityksen perimisestä. Kuitenkin yrittäjyyden, eli yritteliäisyyden periminen vanhemmilta on aivan eri asia. Yrittäjyys tarkoittaa tietynlaista suhtautumis-, ajattelu- ja toimintatapaa työn tekemiseen. (Koiranen 2000, 155 – 116.) Hämeen uusyrityskeskus ry mainitsee muutamia yrittäjille yleisiä ominaisuuksia mm:

- itsenäisyys
- määrätietoisuus
- ulospäin suuntautuneisuus
- ahkeruus ja kyky kantaa vastuuta
- tärkeintä on kuitenkin halu yrittää (Hämeen uusyrityskeskus ry 2003, 8).

2.6.4 Lastenlapset yrityksen jatkajina

Luopuja voi miettiä vaihtoehtoa, jossa yrityksen jatkajaksi valitaankin hänen lapsenlapsensa. Tällä voidaan saavuttaa esimerkiksi verotuksellista etua. Joskus isovanhemman ja lapsenlapsen suhde voi olla myös paljon parempi kuin suhde omiin lapsiin. Myös sukupolvenvaihdon aloitus on pitkittynyt jo niin pitkälle, että luopujan omat lapset ovat päätyneet jo muihin ratkaisuihin elämässään, joihin ei kuulu yritystoiminnan jatkaminen. (Koiranen 2000, 58 – 59.)

Yleisesti kuitenkin sukupolvenvaihdos on aina monin kerroin hankalampi prosessi, kun yrityksen omistajanvaihdosta ollaan tekemässä toista kertaa, eli siirretään toiselta polvelta kolmannelle. Yksi tapa helpottaa vaihdosta tässä vaiheessa on karsia sukupuuta. Ketään ei tietenkään lahdata, mutta omistusta karsitaan ja yksinkertaistetaan. Esimerkiksi kahden sisaruksen omistus ostetaan vain toiselle, se on henkisesti helpompaa sopia kuin ostotoimien teko serkusten kesken. (Koiranen 2000, 63.)

Perheyrityksissä sukupolvenvaihdos voi myös epäonnistua monesta syystä. Esimerkiksi jatkajalla ei ole mitään innostusta ryhtyä jatkajaksi tai luopuja ei ole antanut jatkajalle tilaisuutta kehittyä yrityksen jatkajaksi. Sukupolven onnistumiseksi vaihdon pitäisi tapahtua sopivassa tilanteessa yrityksen kehityskaarta ajatellen. Ongelmia tulee myös silloin, jos jatkaja ei ole valmis ottamaan vastuuta. Ennakoiva ja onnistunut sukupol-

venvaihdos tehdäänkin yrityksen ehdoilla. Osallisia kuunnellaan, päätökset tehdään keskustellen ja osallisten tarpeet huomioidaan. Jatkaja on valittava osaamisen perusteella. Onnistunut sukupolvenvaihdos vaatii varsinkin luopujan osallistumisen prosessiin. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 98 - 99.)

Toisaalta yritys, joka on jo aiemmin kokenut omistajanvaihdoksen, saattaa olla myös paljon paremmassa asemassa vaihdostilanteessa, kuin yritys jolla ei ole siitä kokemusta. Taloudellisen tilanteen analysointi antaa myös vastauksia minkälaiset mahdollisuudet yrityksellä on tulevaisuudessa. Taloudellisesta tilanteesta voi olla eri osapuolilla hyvin erilainen käsitys, joka lisää taas jännitteitä luopujan ja jatkajan välillä, siksi on taas tärkeää, että kaikilla on samat tiedot käytettävissään. (Havunen & Sten 2011, 9.)

2.6.5 Työntekijä yrityksen jatkajana, EBO- ja MBO -kauppa

Vaikka yrittäjät usein haluaisivat omien jälkeläistensä jatkavan yrityksen toimintaa, niin ei usein kuitenkaan käy. Siksi jatkajia joudutaan etsimään perheen ulkopuolelta. Tämä avaa hyvät mahdollisuudet yrityksessä jo työskentelevälle työntekijälle, joko yksin tai yhdessä työkaverin kanssa. Viime vuosina työntekijöitä yrittäjyyteen ovat kannustaneet ns. *push*-tekijät, eli yksinkertaisesti on ollut pakko. Se on myös hyvä keino turvata oma työpaikka, yrityksessä toimivat henkilöt ovatkin ainoita, joiden motivaationa toimii oman ja kollegoiden työpaikan säilyminen. (Yrittäjät.fi/OPAS 2006, 57.)

Kun yritykselle löydetään ulkopuolinen ostaja, yrityskaupassa korostuvat enemmän tavanomaiset piirteet ja hinnoittelu rakentuu lähemmäksi käypää hintaa. Joskus yrityksen jatkaja löytyy kuitenkin sen avainhenkilöistä, silloin omistussuhteen järjestelyt tapahtuvat ikään kuin välimaastossa. Kun ostajina on yrityksen toimiva johto, puhutaan MOB-kaupasta (Management Buy Out). (Immonen & Lindgren 2009, 5.) Tai jos ostaja on joku yrityksen työntekijöistä, niin puhutaan EBO-kaupasta, eli henkilöstöomistuksesta (Employee Buy Out). (Immonen & Lindgren 2009, 5; Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö Oy 2008, 6 - 8.)

EBO-kaupat eroavat käytännössä niiden saaman julkisuuden mukaan. Perinteisesti suomalainen yrittäjä kokee yrityksen myymisen ulkopuoliselle jonkinlaisena epäonnistumisena. Joissakin tapauksissa, varsinkin pienillä paikkakunnilla, yrityksen julkinen myynti on laskenut yrityksen arvoa dramaattisesti. Ostajan löytäminen on paljon hanka-

lampi prosessi kuin mitä yrittäjät yleensä kuvittelevat. (Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö Oy 2008, 6 – 8.)

Yrityksen avainhenkilöillä on vahva suhde yrittäjään, siksi hekin voivat huolestua, kun sukupolvenvaihdos otetaan puheeksi. Avainhenkilöt ovat työskennelleet yrittäjän rinnalla ja liiketoiminnan siirto on aina jonkinasteinen uhka heidän työpaikalleen. Se voi johtaa jopa siihen, että työntekijät alkavat vastustaa yrityksen myyntiä, jos kokevat oman työpaikkansa olevan uhattuna. Samanlaisia reaktioita voidaan saada myös asiakkailta, tavarantoimittajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta. Suhtautuminen voi vaihdella hyvin paljon, riippuen tietenkin siitä, että kuka yrityksen tuleva omistaja on. Nämä tekijät voivat myös osaltaan vaikuttaa yrityksen sukupolvenvaihdoksen tai myymisen lykkäämiseen. (Havunen & Sten 2011, 6.)

Liiketoiminnan siirto voi kohdata vastustusta henkilöstön keskuudessa, mutta ongelman ratkaisu on löydyttävä perheestä. Yrittäjän on itse tajuttava koska on aika alkaa suunnitella sukupolvenvaihdosta ja otettava keskusteluun koko perhe alusta alkaen. Kun koko perhe on tietoinen tulevasta ja suunnitelmista on heidän paljon helpompi kohdata mahdollinen vastustus. Perhe ja sen mielipide liiketoiminnan siirrosta on aina etusijalla, jos prosessia lähdetään vetämään toista kautta, voidaan varmuudella sanoa, että syntyy jännitteitä. (Havunen & Sten 2011, 6.)

Yrityskaupassa puhutaan myös pull-tekijöistä, joita tarjoavat pitkään toiminnassa olleet yritykset. Näillä tarkoitetaan ns. positiivisia kannustimia. Yrityksen toimintarutiinit voivat tuntua työntekijöistä ahdistavilta ja heillä olisi paljon osaamista ja tietoa, miten asiat voisi tehdä paremmin. Yrityksen omistava työntekijä saa myös mahdollisesti ansaitsemansa korvauksen tehdystä tuloksesta ja kertyneestä omaisuudesta helpommin. Yrittäjäksi ryhtyminen vaatii aina riskinottoa ja rohkeutta, mutta toimivan yrityksen ostaminen ei niin paljoa. Valmiin yrityksen tulo- ja kulurakenne tunnetaan jo valmiiksi paremmin ja niiden perusteella voidaan laskea helpommin missä ajassa yrityksen takaisinmaksu on mahdollista. (Yrittäjät.fi/OPAS 2006, 57.)

2.7 Yrityksen arvot

Yrityksen koko liiketoimintaa on myös valmisteltava sukupolvenvaihdokseen. Yrittäjän on tuotava henkilöstölleen ja mahdolliselle ulkopuoliselle johdolle tietoon ne arvot, joita hän haluaa yrityksessä noudatettavan väistymisensä jälkeenkin. Koko henkilöstön sitou-

tuminen arvoihin helpottaa seuraajan työtä, kun kaikki tuntevat ne omakseen. (Koiranen 2000, 62 - 63.)

Sukupolvenvaihdoksen vaarana voi olla se, että sidosryhmät eivät olekaan yhtä lojaaleja yrityksen jatkajalle. Osa heistä saattaa vaihtaa työpaikkaa ja osa taas yrittää horjuttaa perheyriksen epävakasta tilannetta omien tarkoitustensa ajamiseen. Huolta työntekijöiden keskuudessa voi aiheuttaa myös se, että vaatiiko uusi omistaja heiltä enemmän kuin aiempi. (Koiranen 2000, 63.)

3 Arvonmääritys

Yrityksen myynnissä on usein koko yrittäjän elämäntyön siirtymisestä uudelle omistajalle. Kaupanteossa myyjä mittaa yrityksensä arvoa niin rahassa kuin tunteiden tasolla, ostaja mittaa arvoa vain rahallisesti. Myyjä muistelee myös yrityksen menneisyyttä, mutta ostaja on kiinnostunut lähinnä sen tulevaisuudesta. Yritys on kuitenkin olemassaolollaan todistanut olevansa arvokas. (Hiidenmaa 2009, 2 – 3.)

Ei ole olemassa kahta samanlaista yritystä tai ostajaa, siksi ei ole myöskään koskaan olemassa samanlaista omistajanvaihdosta yritystoiminnassa. Yrityksen arvo riippuu siitä itsestään, maailmasta, joka sitä ympäröi ja ostajasta. Arvo riippuu myös kaikista, lukemattomista syistä, jotka liittyvät edellä mainittuihin tekijöihin. Käytännössä pienten ja keskisuurten yritysten arvo määritellään kuitenkin yrityksen tuottoarvolla ja substanssiarvolla eli yrityksen velattoman omaisuuden arvolla. (Yrittäjät.fi 2014.)

Yrityskaupassa ongelmana on usein hinnoittelu. Yrittäjä haluaa yrityksestään mahdollisimman hyvän hinnan ja ostaja haluaa tietenkin ostaa mahdollisimman halvalla. (Lakari 2012, 17.) Joskus kuitenkin ostajalle ehdotettu epärealistinen hinta-arvio yrityksestä on voinut katkaista hyvän kauppaneuvottelun pysyvästi (Hyytiäinen 2013, 22). Yrityksen arvo määritellessä lasketaan tyypillisesti yrityksen osakkeiden tai yhtiöosuuksien osuuksien laskennallinen arvo, sillä hetkellä ja siinä kunnossa kuin ovat. Se antaa näkemystä yrityksen arvon ja tuottoerien suuruusluokasta, mutta kauppasumma se ei ole. Ostaja saattaa myös arvostaa eri asioita ja yritystä aivan eritavalla kuin itse yrittäjä. Ostaja on yleensä kiinnostunut yrityksen avainhenkilöistä ja heidän osaamisestaan. (Yritysmyyntikuntoon 2011, 6.)

Pk-yritysten kaupoissa on harvinaista se, että ostaja ostaa yrityksen juuri sellaisenaan ja sen hintaisenaan kuin se on arvonmäärityksessä laskettu. Ennen lopullisen kauppasumman lukkoon myymistä on sovittava kaikesta, mitä kauppa sisältää ja toteutetaanko se liiketoiminta vai osake- tai osuuskauppana. Näiden asioiden hoitoon tarvitaan kauppaneuvottelujä. Myyjän on tärkeintä selvittää yrityksen arvotekijät, eli liiketoiminnalle ja sen kannattavuudelle oleelliset tekijät. Lyhyesti siis kilpailuedut, niistä ostajakin on kiinnostunut. (Yritys myyntikuntoon 2011, 7.)

Kun kauppahinnasta päästään viimein yksimielisyyteen, on seuraavana sovittava maksuehdoista. Tulee esimerkiksi päättää, maksetaanko kauppasumma kokonaan rahalla, vai esimerkiksi jollakin muulla omaisuudella. Kauppahinta voi esimerkiksi jakautua kiinteään perusosaan, muuttuvaan osaan, joka määräytyy tulevien tilikausien mukaan ja tulevien vastuiden varalta sulkutilille jätettyyn vakuusosuuteen. (Lakari 2012, 17.)

3.1 Yrityksen tuotto- ja substanssiarvo

Substanssiarvo on yrityksen velkojen ja varojen erotus. Substanssiarvoa voidaan pitää myös turvallisena arvona ostajan kannalta. Substanssiarvon laskeminen tapahtuu arvostamalla markkinahintaisesti taseen aktiivierät ja passiivierien vieraspääoma. (Tenhunen & Werner 2000, 21).

Substanssiarvo on helppo ja yksinkertainen menetelmä yrityksen arvonmääritykseen, kun sitä verrataan tuottoarvoon. Useimmiten yrityksen substanssiarvo on sen minimihinta. Yksinkertaisimmillaan substanssiarvo lasketaan vähentämällä taseen viimeisestä luvusta kaikki velat. (Yrittäjät.fi 2014.) ”Lyhyesti substanssiarvo siis tarkoittaa yrityksessä olevaa omaa, velattoman varallisuuden määrää” (Yrittäjät.fi 2014). Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yrityksen varallisuudesta vähennetään sen velat. (Businessoulu.com 2014.)

Todellisuudessa yrityskauppatilanne on kuitenkin monimutkaisempi. Virallisessa taseessa näkyvät omaisuuserien arvot ovat verotuksellisia ja vastaavat verottajan tarpeita. Siksi substanssiarvoonkin tarvitaan oikaisuja. Siksi täytyy selvittää omaisuuserien käyvät eli markkina-arvot. Käyvällä arvolla tarkoitetaan sitä, että minkä arvoinen, esimerkiksi kymmenen vuotta sitten ostettu laite on tänä päivänä. Tavallisesti käypä arvo on pienempi kuin upouuden, mutta se voi olla myös päinvastoin. Esimerkiksi kiinteistön arvo voi olla kymmenen kertaa suurempi kuin mitä taseeseen on merkattu. Tästä syystä

käyvien arvojen yhteenlaskettusumma voi ylittää koko taseen loppusumman, siksi sen laskemiseen kannattaa nähdä myös vaivaa. (Yrittäjät.fi 2014.)

Yrityksen substanssiarvo lasketaan verovelvollisuuden syntyhetkellä kuuluvan varallisuuden mukaan. Jos yrityksellä on enemmän velkaa kuin varoja, on sen substanssiarvo silloin nolla. Pääsääntöisesti velat ja varat määritetään luovutusta edeltävän viimeksi päättyneen tilikauden taseen mukaan. Substanssiarvoa laskettaessa velat ja varat määritetään niiden käypään arvoon. (Businessoulu.com 2014.)

Yleensä toimivassa ja terveessä yrityksessä tuottoarvo ylittää substanssiarvon. Tässä tilanteessa lähtökohta kauppaneuvotteluihin on selkeä. Ostaja on valmis ostamaan tulevaisuuden tuotot ja saa siihen kaupan yhteydessä tarvittavan omaisuuden. Siinä tapauksessa, jossa substanssiarvo ylittää tuottoarvon ollaan hankalassa tilanteessa. Varsinkin, jos ei ole mitään ylimääraistä, mitä jättää kaupassa pois. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yrityksen hinta on niin korkea, että kauppvoja ei pystytä tekemään. Myöskään kaikki osakkeet eivät ole välttämättä samanhintaisia. (Yrittäjät.fi 2014.)

Yrityksen tuottoarvo on taas vastaisten nettotulojen pääoma-arvo. Ja sen täsmällinen määrittäminen edellyttää:

- vastaisten nettotulojen määrittämistä
- diskonttauskoron määrittämistä
- substanssiarvoa koskevaa ennustetta. (Tenhunen & Werner 2000, 24).

Yrityksen tuottoarvo määritetään verotuksessa historiatietojen perusteella. Tavallisesti sen laskemiseen käytetään kolmen viimeisimmän tilikauden mukaan laadittujen tuloslaskelmien mukaisia tuloksia. (Businessoulu.com 2014.) Käytännössä tuottoarvolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yritys pystyy tuottamaan lähitulevaisuudessa uuden yrittäjän vetämänä. Tuottoarvon laskemiseen tarvitaan realistinen ennuste, jossa lasketaan tulevat tuotot esimerkiksi seuraavan viiden vuoden ajalta. Verottaja laskee yritykselle tuottoarvon pelkästään menneiden vuosien perusteella, mutta ostaja ostaa tulevaisuutta joten tuottoarvo tulee määritellä tulevien vuosien mukaan. (Yrittäjät.fi 2014.)

Pääsääntönä voidaan pitää, että yrityksen, jonka tuottoarvo on laskettu vain parin viime vuoden perusteella, on halpa yritys. Yritys, jonka tuottoarvo laskettu yli kuuden vuoden perusteella on kallis. Tämä johtuu siitä, että yrityskaupassa on lähes aina mukana ulkopuolisia rahoittajia. Rahoittajien antamat liikkuvat tuossa aikahaarukassa. Ostajan täy-

tyy siis pystyä maksamaan yrityskauppaa varten ottamansa laina 2 – 6 vuoden sisällä korkoineen. Tässä yhteydessä puhutaan yrityksen takaisinmaksuajasta. Jos yrityksen hinta on niin korkea, että takaisinmaksuaika on pitkä esimerkiksi 8 vuotta, on kaupalle vaikea saada rahoitusta. (Yrittäjät.fi 2014.)

Yrityksen tuottoarvo pohjautuu erityisesti uusimpiin virallisiin tuloslaskelmiin. Jotta tuloslaskelmista saadaan mahdollisimman oikea kuva tulevien vuosien ennustetta varten, on niihin tehtävä myös joitakin korjauksia. Viralliset, verotusta varten tehdyt laskelmat, eivät aina anna oikeaa kuvaa yrityksen tuottavuudesta, siksi nämä korjaukset on tehtävä. Huononi tai parani tuottavuus sitten näiden korjauksien vaikutuksesta. Tavallisesti tuloslaskelmassa painotetaan oikaistua käyttökatetta arvoa määritettäessä. Tässä tilanteessa mm. poistoja ei huomioida laskelmassa. Kauppatavasta riippuen myös muita tulosta kuvaavia lukuja saattaa tulla esiin. Laskepa yrityksen arvon miten tahansa, kannattaa olla aina valmis kauppakumppanin yllättäviin ”pelinavauksiin”. Totuuksia on useita ja oikeita samanaikaisesti. (Yrittäjät.fi 2014.)

3.2 Due diligence yrityskaupassa

Due Diligencen suorittaa usein potentiaalinen ostaja tai sijoittaja harkitessaan potentiaalisen liiketoiminnan ostamista. Due Diligence voi koskea tyhjentävästi kaikkia liiketoiminnan asiakirjoja ja numeroita, joiden analysoinnilla pyritään arvioimaan liiketoiminnan elinkelpoisuus yritystoiminnan harjoittamiseen. (Duediligencedataroom.com 2014.)

Yrityksen myymistilanteessa sen toimintaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet tutkitaan tavallisesti hyvin seikkaperäisesti ja tarkasti. Manninen listaa muutamia kohtia, joita voidaan tavallisesti selvittää:

- sopimusriskejä
- yhtiölainsäädäntöä
- verotusta
- rahoitusta
- kilpailuoikeudellisia olosuhteita
- laskentajärjestelmiä
- taloushallintoa ym. (Manninen 2001, 239.)

Ostajan puolelta due diligence tarkoittaa ostettavan kohteen huolellista arviointia, jotta kauppahinta ja muut ostajan taloudelliseen ja oikeudelliseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät tarkistetaan. Tällä tavoin voidaan hallita kauppaan edellä mainittuihin asioihin liittyviä riskejä. Myyjän on myös sitouduttava oikeiden riittävien tietojen antamiseen. Mitä enemmän myyjä pystyy antamaan tietoa yrityksestä, sitä enemmän ostajan oikeus vedota virheeseen pienenee. Due diligence -prosessin yhteydessä myös myyjä saa riittävän kuvan ostajan taloudellisesta ja muusta tilasta, jotta ostaja voi täyttää kaupan ehdot. (Manninen 2001, 239 – 240.)

Due diligence -tutkimukset on jaettavissa mm. financial, legal, business ja muiden osa alueiden tutkimuksiin. Financial due diligence prosessi sisältää myös tarkastettavat veroasiat, vaikka verovastuista ei pääsääntöisesti mainitakaan kauppakirjoissa. Vero-oikeudellisessa due diligencessä selvitetään ostettavaan yritykseen liittyviä riskejä ja verosuunnittelumahdollisuuksia. Myös tutkittaessa yrityksen verotusta pyritään selvittämään onko yritys maksanut veronsa ja noudattaako se lainsäädäntöä. Samalla selvitetään myös verosuunnittelumahdollisuuksia ja miten riskialtista yrityksen verosuunnittelu on. (Manninen 2001, 240.)

Vero due diligencen tavoitteena on selvittää onko myytävässä tai ostettavassa yrityksessä merkittäviä veroriskejä, joilla saattaa olla vaikutusta yritysjärjestelyn yhteydessä. Selvitys tehdään yleensä osana laajempaa due diligence -selvitystä. (Holla 2014.) Vero due diligencessä asioiden läpikäynti aloitetaan mahdollisista verotarkastuksista. Siinä tutkitaan miltä osin verotarkastus on tehty ja mikä on ollut sen lopputulos. Sen lisäksi keskustellaan mahdollisten verovalituksia hoitavien henkilöiden kanssa. Verotarkastus kertomukset on tutkittava huolellisesti ja mietittävä, onko vastaavanlainen riski mahdollinen muiden vuosien osalta. Myös ne vuodet, jotka ovat tarkastamatta ja avoimia mahdolliselle jälkiverotukselle, on tärkeää selvittää. Jos verotarkastuksia ei ole ollut aiemmin, veroriskejä tulee selvittää keskustelujen muusta due diligencesta saatujen tietojen perusteella. Vero due diligencessä veroilmoitukset käydään läpi noin viiden vuoden ajalta. Siinä selvitetään onko yritys toimittanut veronsa ilmoitusten mukaan ja miten verotus mahdollisesti poikkeaa tuloksesta kirjanpidossa. Verotusasioissa selvitetään myös muut kuin tuloverot, esimerkiksi ALV ja ennakonpidätykset. (Manninen 2001, 240 - 241.)

Verotusta tutkittaessa yritetään tarkastella asioita myös ostajan kannalta, koska verotuksella on iso osa yrityskaupantoteuttamistavan suunnittelussa. Ostajan on tärkeää identi-

fioida erilaisia riskejä ja verosuunnittelukohteita. Esimerkiksi rahoituskulujen vähentäminen ja *good will* – arvo, ja siirtyvätkö esimerkiksi tappioiden käyttöoikeudet, veroylijäämät ja käyttämättömät hyvitykset ostajalle. Myös omaisuuden mahdollinen poistopohja on ostajan tärkeää tietää. (Manninen 2001, 241.)

3.3 Yrityskaupan rahoitus

Todella harvoin yrityksen ostaja pystyy maksamaan kauppasumman omista rahoistaan. Ja lähes kaikissa tapauksissa mukana rahoittamassa on myös pankki ja Finnvera. Yhä useammassa tapauksessa myös myyjä antaa ostajalle osalle kauppasummasta maksuaikaa. Tällöin myyjänkin on helpompi saada parempi hinta yrityksestään, ostajan on helpompi saada lainaa ja luottamus ostajan ja myyjän välillä kasvaa. Vastaava tulos saadaan myös myymällä yritys vaiheittain. (Yrittäjät.fi 2014.) Yrityskaupan toteuttamistapa vaikuttaa myös siihen, mitä rahoitusmahdollisuuksia on käytettävissä. Yrityskauppa ei aina merkitse sitä, että ostaja velkaantuu ja myyjä vastaanottaa rahaa. Kauppaa voidaan rahoittaa esimerkiksi ostettavan yrityksen varoin. Myös yrityksen myyjä voi osallistua kaupan rahoittamiseen. Hän voi esimerkiksi antaa korotonta maksuaikaa ostajalle. (Ernst & Young 2001, 44 – 45.)

Yleensä lainoille annetaan takaisinmaksuaikaa alle viisi vuotta, siis ostettavan yrityksen tuloksella olisi pysyttävä maksamaan annettu laina takaisin korkoineen tässä ajassa. Pankeilla ja rahoituslaitoksilla on kuitenkin olemassa erikseen yrityskauppoihin perustuvia rahoituspaketteja, jotka sisältävät esimerkiksi hankinta- ja leasingrahoitusmuotoja annetun lainan lisäksi. (Yrittäjät.fi 2014.)

Joissakin yrityskaupoissa mukaan voi lähteä myös ulkopuolisia sijoittajia. Pääomasijoittaja on kuin yksi yrityksen ostaja, joka tuo lisää rahaa yrityskauppaan ja helpottaa näin ollen myös lainan saantia. Ulkopuolinen sijoittaja on erityisen hyödyllinen silloin, kun kauppa ei meinaa muuten onnistua riittämättömien vakuuksien vuoksi. Yleensä yrityskauppa keskeytyy juuri siihen, että tarvittavia vakuuksia ei ole riittävästi. Tässä tapauksessa kauppahintakin voi olla liian suuri. Sen monimutkaisempia rahoitusratkaisuja tarvitaan, mitä korkeampi yrityksen hinta on sen varallisuuteen ja tuottokykyyn verrattuna. (Yrittäjät.fi 2014.)

Rahoitus yrityskauppaan järjestyy yleensä helpommin, kun kyse on ns. liiketoimintakaupasta. Liiketoimintakaupassa vakuuksiksi kelpaavat myös laitteet ja koneet, mutta

osakekaupassa eivät, koska se on kielletty laissa. Rahoituksen saaminen voi myös hankaloitua siinä tapauksessa, jos kauppahinnassa on suuri liikearvon osuus ja vähän realisoitavaa varallisuutta. Näissä tapauksissa kannattaa jo alkuvaiheessa kääntyä rahoittajien puoleen. (Yrittäjät.fi 2014.)

3.4 Verotus luopumistilanteessa

Yrityskaupan veroseuraamusten kannalta on ratkaisevaa se, mikä yritysmuoto on kaupassa kyseessä (Tenhunen & Werner 2000, 68). Torsti Lakari kirjoittaa, että vaikka yrityksen luopumistilanteen veroseuraamukset on syytä tutkia huolellisesti, ei sen pitä antaa määrätä luopumisen muotoa (Lakari 2012, 16). Toisaalta taas Ernst & Young mainitsee kirjassaan seuraavaa: verotuksella on jopa ratkaiseva merkitys sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa (Ernst & Young 2001, 12). Olennaista yrityskaupassa on tietää haluttu lopputulos ja toteuttaa se niillä ehdoilla. Vasta kun luopumistapa on valittu, voidaan alkaa suunnitella alhaisinta verorasitusta. Tällöinkin kannattaa kuitenkin muistaa, että käytännön sujuvuus on kuitenkin usein tärkeämpää kuin verotuksen maksimaalinen minimointi. (Lakari 2012, 16.)

Sukupolvenvaihdoksen verotus liittyy yrityksen tuloverotukseen ja luovutusvoittoverotukseen, lahja- ja perintöverotukseen sekä osapuolien varallisuusverotukseen. Joissakin tapauksissa on otettava huomioon myös varainsiirtoverotus ja kansainväliset verotusperiaatteet. Verotuksessa on myös erilaisia huojennuksia, jotka tulee ottaa huomioon. Näillä huojennuksilla voidaan merkittävästi lieventää verovaikutuksia sukupolvenvaihdoksessa. (Ernst & Young 2001, 12.)

Jos yritys annetaan lahjaksi, ei siitä seuraa luovuttajalle minkäänlaisia veroseuraamuksia. Lahjan saaja joutuu kuitenkin maksamaan lahjaveroa. (Lakari 2012 12.) Torsti Lakari toteaa myös kirjassaan seuraavaa:

Mikäli luovutukseen ei voida soveltaa sukupolvenvaihdoshuojennussäädöksiä, määrätään lahjaverot lahjana annettavan yrityksen käyvän arvon mukaan. Käypänä arvona pidetään vähintään yrityksen substanssiarvoa eli sitä arvoa, eli sitä arvoa, mikä yrityksen omaisuudella velkojen vähentämisen jälkeen on. (Lakari 2012, 12.)

On myös hyvin mahdollista, että verovirasto laskee yrityksen substanssiarvon eri tavalla kuin sen omistajat. Yrityksen arvoa saattaa myös kohottaa jokin tuottoarvotekijä, jonka verovirasto määrittelee. Joskus näihin lahjaverotuspäätöksiin joudutaan hakemaan eril-

listä muutosta. Sukupolvenvaihdostilanteissa lahjaveroon voidaan kuitenkin vaatia huojennusta. Tämän huojennuksen saaminen ei edes edellytä sukulaissuhdetta luovutuksen saajan ja luovuttajan välillä. (Lakari 2012, 12.)

Yrityskauppaa voidaan pitää lahjanluonteisena, mikäli myyjä antaa alennusta myytävästä yrityksestä (Lakari 2012, 12). Verotuksessa kauppaa pidetään lahjanluonteisena silloin, jos kauppahinnaksi on sovittu enintään 75 % (3/4) omaisuuden käyvästä arvosta. Tällöin käyvän arvon ja sovitun kauppahinnan välinen ero katsotaan lahjaksi. (Vero.fi 2014.)

3.5 Myyjän ja ostajan asema omistajanvaihdoksessa

Yrityksen ostaminen on yksi hyvä tapa välttää työläs alkuvaihe yritystoiminnassa. Päättöstä ei kannata kuitenkaan tehdä hätiköidysti, aluksi saattaa tuntua yksinkertaiselta ja helpolta ottaa haltuunsa sellainen yritys, joka on valmiiksi toimiva ja sen voi nähdä. Tilanne voi osoittautua kuitenkin paljon luultua vaikeammaksi toiminnan aloitusvaiheessa. (Vasek 2014.)

Pk-yritysten yrityskaupoissa on melko harvinaista, että ostaja ostaa yhtiötä juuri sellaiseen ja sen hintaisena kuin se arvonmäärityksessä on laskettu olevan. Ennen lopullisen kauppasumman sopimista sovitaan osapuolten kesken kaupan struktuurista sekä sisällöstä eli kaikesta siitä, mitä kauppa kokonaisuudessaan tulee sisältämään ja toteutetaanko se osake-/osuuskauppana vai liiketoimintakauppana. (Yritys myyntikuntoon 2011, 6 – 7.)

Hyvin usein yrityksen omistajanvaihdoksessa siihen saattaa liittyä uuden yrittäjän opastaminen luopujan johdolla, jolloin myös tähän on varattava riittävästi aikaa. Tässä tapauksessa on sovittava myös mahdollisesta korvauksesta, joka maksetaan luopujalle korvauksena opastamisesta ja perehdyttämisestä. Myös tähän liittyvät verotukselliset kysymykset on syytä selvittää huolella. Yleensä on hyvä maksaa palkkaa luopujalle, siltä ajalta jonka hän työskentelee yrityksessä kaupan jälkeen. Muussa tapauksessa veroviranomaiset saattavat olettaa, että luopujalle maksettava palkka on jo huomioitu kauppahinnassa, jolloin se kertyisi pääomatulona ansiotulon sijaan. (Lakari 2012, 15.)

4 Kaupanteko

4.1 Yrityskauppa

Yrityksen myynti on useimmiten suurin liiketoimi perheyrityksessä rahallisesti kuin tunteidenkin tasolla (Havunen & Sten 2011, 17). Yrityskauppa on prosessi, joka tulee suunnitella huolellisesti. Yleensä tämä prosessi alkaa yrittäjän luopumispäätöksestä. Sen jälkeen prosessi jatkuu yleensä sillä, että yritetään löytää sopiva ostaja. Joskus tämä prosessi voi kuitenkin alkaa siitä, että yrittäjä saa houkuttelevan ostotarjouksen. (Lakari 2012, 16.)

Muutamia nyrkkisääntöjä yrityksen ostajalle:

- Ostajan on syytä rauhoittaa tilannetta, jos myyjällä on kiire ja hän haluaa vastauksia nopeasti.
- Jos myyjä ei suostu antamaan oleellisia tietoja, on ostajan syytä vetäytyä kaupasta.
- Jos ostajan omat laskut osoittavat, että kauppa ei kannata. Silloin kannattaa uskoa niitä eikä myyjän vakuutteluja.
- Ostajan tulee olla vakavissaan, ns. renkaanpotkijoista ei pidetä.
- Avoin keskustelu liiketoiminnan kehittämisestä osapuolien välillä on tärkeää. (Ohjeita ”bisneksen” ostajalle 2012, 27.)

Myyjän näkökulmasta on tärkeää, että vastikkeen arvo on mahdollisimman korkea. Kun puhutaan perusmuotoisesta kaupasta, vastike on rahaa. Vastike voi olla myös jotakin rahanarvoista omaisuutta, tällöin puhutaan vaihtokaupasta. Yleensä myyjä joutuu maksamaan veroa yrityksen myynnistä saatavasta luovutusvoitosta. Tietyissä tilanteissa sukupolvenvaihdoksesta saatava luovutusvoitto on kuitenkin verovapaa. Se edellyttää kuitenkin yrityksen riittävän pitkää omistamista sekä myyjän ja ostajan riittävän läheistä sukulaissuhdetta. (Lakari 2012, 10.)

Luovutustavan valinnassa tulee huomioida myös luovutuksensaajan tarpeet ja tavoitteet. Yrityksen luovuttaja ei useinkaan pysty sanelemaan ehtoja yksin. Ostaja saattaa olla esimerkiksi kiinnostunut vain jostakin tietystä liiketoiminnan osa-alueesta. Ostaja saattaa haluta jättää myös riskit myyjän yhtiön vastuulle. Tässä tilanteessa saatetaan myydä esimerkiksi vai osa yrityksestä substanssikaupalla ja itse yritys jää kuitenkin edelleen

vanhoille omistajilleen. Tällöin saatetaan olla tilanteessa, jossa loppuosa yrityksestä joudutaan purkamaan. Siksi kannattaakin miettiä kannattaako kauppaa tehdä niillä ehdoilla, vai yrittää etsiä toinen ostaja, joka on kiinnostunut ostamaan koko yrityksen. (Lakari 2012, 16.)

Substanssikaupassa myydään tiettyyn liiketoiminta osa-alueeseen tarvittavaa varallisuutta. Koska substanssikaupalla tarkoitetaan yrityksen omaisuuden myymistä, myös kaupasta johtuvat veroseuraamukset tulevat yritykselle. Yritykseen siirtyvät varat voidaan siirtää yrittäjälle esimerkiksi palkkana. Substanssikaupassa myyjä yritys luovuttaa ostajalle sovitun liiketoiminnan ja myyjä saa sitä vastaan sovitun kauppahinnan. Yleensä kaupassa siirtyy ostajalle mm. vaihto-omaisuutta, kalustoa ja sopimuksia. Joissakin tapauksissa ostajalle voi siirtyä myös velkoja, tähän tarvitaan kuitenkin myös velkojan hyväksyntä velkavastuun siirtämisestä. (Lakari 2012, 11.)

Vastuukysymykset liittyvät myös oleellisesti yrityskauppaan. Kauppaan voi liittyä myös velvoite- ja esineoikeudellisia ongelmia sekä työoikeudellisia asioita. Yrityskaupoissa onkin käännäyttävä asiantuntijanpuoleen. Luovutuskirjan laatimisessa tulee käyttää lakimiehen apua. Avustaja kannattaakin hankkia taustatueksi jo yrityskauppaneuvotteluihin. Joissakin tapauksessa kannattaa analysoida yrityksen tila due diligence -tarkastuksena, jolloin esimerkiksi lakimiehistä ja tilintarkastajista koostuva ryhmä käy läpi esimerkiksi riskejä, vastuita, taloudellisia tunnuslukuja, sopimuksia ja henkilöstön osaamista. Myös kaupasta johtuvat veroseuraamukset osapuolille on hyvä selvittää ennakoon asiantuntijan avulla. (Lakari 2012, 17 – 18.)

Yrityksen myyminen ei kosketa pelkästään omistajia, vaan myös yrityksen työntekijät ovat osa myyntiprosessia. Työntekijöille tiedottaminen yrityksen myynnistä vaihtelee yleensä yrityksen koosta riippuen, mutta joka tapauksessa se on toteutettava hyvin. Voi olla myös tärkeää, että joitakin henkilöitä informoidaan jo aiemmin, ennen muita, esimerkiksi tulevia avainhenkilöitä. Avainhenkilöt ovat tärkeä voimavara ostajalle, siksi on hyvä ottaa heidät mukaan neuvotteluihin. Vastuu työntekijöiden tiedottamisesta kuuluu myyjälle. Myös muita sidosryhmiä, kuten alihankkijoita on informoitava. Vallitsevat olosuhteet määrittävät sen miten hyvissä ajoin tiedottaminen tapahtuu. Työntekijöiden ei tulisi lukea tietoja lehdestä. (Havunen & Sten 2011, 18.)

4.1.1 Salassapitosopimukset

Liiketoiminnan toimivuuden kannalta voidaan sopia salassapitosopimuksista. Tällä voidaan varmistaa asiakas-, yhteistyökumppani ja työsuhteiden jatkuvuus. Omistajanvaihdoksissa saattaa aiheuttaa hankaluuksia salassapito, pelko siitä, että tieto vaihdoksesta kantautuu naapureiden tai muiden sivullisten tietoon. Yrityksen myynti on kuitenkin mahdollista tehdä julkisesti ilman, että yrityksen identiteetti paljastetaan. Näissä tapauksissa kannattaa kuitenkin käyttää asiantuntija-apua. (Hyytiäinen 2013, 22.)

4.1.2 Hiljainen tieto

Yrittäjille kertynyt tietotaito täytyy saada hyötykäyttöön. Menestyneet yrittäjät voisivat loistavasti toimia esimerkiksi suuryhtiöiden hallituksien neuvonantajina. (Karhu 2013.)

Yritystoiminnassa saattaa tulla eteen tilanne, jossa yhdestä tai useammasta henkilöstä tulee liiketoiminnan kannalta korvaamaton. Tällaisia yrityksiä ovat usein palveluyritykset, joissa osaaminen on juuri yrittäjän omissa käsissä. Osaaminen voi olla yrittäjän ”pään sisällä”. Tällaisessa tilanteessa on löydettävä keino, jolla tämä osaaminen ja hiljainen tieto saadaan yrityksen ostajalle. Yksi keino tiedon siirtämiseen voi olla se, että yrityksen myyjä jää yrityksen ostajan palkkalistoille johtamaan yhdessä uuden omistajan kanssa. Mukaan kannattaa ottaa myös varatoimitusjohtaja, oppimaan yrityksen toimintamalleja. Näin ollen yrityksen toiminta mukautetaan ja toimintatavat siirretään suuremmalle joukolle. (Tenhunen & Werner 2000, 50 – 51.) Jatkajalla on monesti hyvät valmiudet harjoittaa liiketoimintaa. Mutta kun omistaja yrityksessä vaihtuu, haastavat muut sidosryhmät toiminnan; kuten asiakkaat, henkilöstö ja alihankkijat. Siksi nykyisen liiketoiminnanharjoittajan tulisi siirtää osaamistaan ja vastuuta yrityksen avainhenkilöille, hyvissä ajoin ennen jatkajan löytymistä. (Hyytiäinen 2013, 22.)

Yrityksestä luopumisen ei myöskään tarvitse tapahtua hetkessä. Vanhalla yrittäjällä voi olla esimerkiksi työhuone yrityksessä. Eikä hänen viisauttaan ja neuvojaan pidä vähätellä. Vanha yrittäjä voikin hyvin toimia esimerkiksi mentorina ja neuvonantajana; mutta kaikille, myös hänelle itselleen on oltava selvää, että hän ei ole enää päättäjän roolissa yrityksessä. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 108.)

4.2 Yritystoiminnan lopettaminen

Jos yritystä ei saada lopettamistilanteessa myytyä, eikä ole tarkoituksenmukaista sitä lahjoittaa, tulee kyseeseen sen purkaminen tai lopettaminen (Lakari 2012, 13; Havunen & Sten 2011, 21). Yrityksen lopettaminen on ajankohtaista myös silloin, kun yritykselle ei löydy potentiaalista jatkajaa tai ostajaa (Havunen & Sten 2011, 21). Yrityksen purkamisessa ja lopettamisessa jäävät kuitenkin hyödyntämättä sen toiminimeen, asiakassuhteisiin, liikepaikkaan ym. liittyvä arvo. Purkaminen voi olla kuitenkin yrittäjän kannalta järkevää, jos toimintaa ei ole tarkoitus jatkaa. Purkamalla yritys saadaan yrityksessä olevat varat siirrettyä sen omistajien henkilökohtaiseen käyttöön. (Lakari 2012, 13.) Yritystoimintaa lopetettaessa päätetään asiakas ja muut suhteet asteittain. Myös työntekijöiden irtisanomiset voivat tulla kyseeseen, siksi keskusteluyhteydet on avattava hyvissä ajoin. Yritystoiminnan lopettamisella voi olla suuria vaikutuksia myös perheen sisällä. Yritys on voinut olla esimerkiksi merkittävä osa perheyhteisöä ja sen lopettaminen voi johtaa pahimmassa tapauksessa perheen hajoamiseen. (Havunen & Sten 2011, 21.)

Tällä hetkellä Suomessa ajetaan alas tai lopetetaan suoraan yrityksiä. Yksi syy on se, että yrittäjät eivät rohkene tuoda yrityksiään myyntiin riittävän ajoissa. Noin kolmasosa kaikista yrittäjistä näkee yrityksen lopetuksen olevan ainoa vaihtoehto irtaantua yrityksestä eläkkeelle siirtyessä. Yksi syy siihen on, että yrittäjät eivät yksinkertaisesti näe toimivaa yrityskauppaa ja mahdollisuutta saada myytyä yritys jatkajalle. Tästä syystä lopetetaan paljon elinkelpoisiaakin yrityksiä. Toinen merkittävä syy on se, että yrittäjä ei näe liiketoiminnallaan enää riittävää elinkaarta. Kolmanneksi suurin osa yrityksistä on yhden hengen ammatinharjoittajayrityksiä, joissa omistajanvaihdos on käytännössä asiakkuuksien ja ammatin siirtoa seuraavalle yrittäjälle. (Kangas 2010, 12 - 13.)

Suomessa suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja se tarkoittaa vuodessa noin 15 000 yrityksen omistajanvaihdostarvetta. Suomessa ei ole totuttu näkemään yrityksestä luopumista myymällä osana yrityksen elinkaarta. (Kangas 2010, 13.)

Yrityksen purkaminen kannattaa toteuttaa hallitusti. Vaikka yrityksen liiketoiminta olisi jo loppunut, kannattaa jakaa verovapaata osinkoa ensin usean vuoden ajan, ennen sen lopullista purkamista. Tällöin yrityksen purkuvoitto jää mahdollisimman pieneksi. (Lakari 2012, 13.)

Yritys voidaan joutua hakemaan konkurssiin, jos sen varat eivät riitä velkojen suorituksiksi, eikä varoja ole enää mielekästä hankkia yritykseen lisää. Konkurssia ei kuitenkaan voida pitää yritystoiminnan tavoitteellisenä lopettamiskeinona. (Lakari 2012, 14.)

Yrityksen lopettaminen hallitusti tai konkurssilla ovat henkisesti ja aineellisesti kaikkein raskain tapa lopettaa yritystoiminta. Hyvin usein ne kuitenkin ovat yrittämiseen liittyvän elinkaarilainalaisuuden takia realiteetteja. Viime aikojen nopean talouselämän ja varsinkin kaupan rakennemuutoksen takia tuhannet kaupat ja palveluyritykset on viety konkurssiin tai lopetettu sukupolvenvaihdon sijasta. Esimerkkinä voidaan mainita kyläkauppa, josta asiakkaat ovat kadonneet, ei ole mahdollisuuksia jatkaa yritystoimintaa. Myös monikansalliset suuret yritykset ovat tulleet markkinoille, jotka voivat myydä tuotteitaan pienyrityksien ostohintoja halvemmalla. (Rissanen 2006, 424.)

4.3 Palvelujen tarjonta omistajanvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdoksessa ja sen suunnittelussa asiantuntija-apu on tarpeellista. Yksi tällainen seikka on esimerkiksi sopivanlaisen omistusrakenteen muotoilu. Tähän on erittäin tärkeää käyttää ulkopuolista apua, koska se sisältää paljon taloudellisia ja juridisia kysymyksiä. Asiantuntijapalvelut toki maksavat, mutta käyttämättä jättäminen voi tulla vielä paljon kalliimmaksi. (Koiranen 2000, 59.)

Valitettavasti yrityskaupamarkkinat eivät tällä hetkellä toimi niin hyvin kuin niiden tulisi. Tämä johtuu mm. alueellisista eroista omistajanvaihdosten tavoitettavuudessa ja tunnistettavuudessa. Yrityskaupamarkkinat eivät tarvitse toimiakseen samaa palvelurakennetta kaikkialla. Tärkeää on se, että palvelurakenne on helposti tunnistettavissa, ja että kaikkiin omistajanvaihdokseen tarvittaviin prosesseihin löytyy riittävä palvelutarjonta. Tehokkaan yrityskaupamarkkinan tärkein tekijä on se, että myytäviä liiketoimintoja ja yrityksiä on riittävästi tarjolla, volyymi. Kun myytäviä yrityksiä on riittävästi tarjolla, se antaa ostajaehdokkaille realistiset mahdollisuudet harkita valmiin yrityksen ostoa alusta aloittamisen sijaan. Nykyisellään uusi yritys perustetaan alusta alkaen noin 90 % tapauksissa. Yrityksen osto tapahtuu vain alle 10 % tapauksista. On tärkeää, että ostamista korostetaan tulevaisuudessa, ja että yhä useampi valmis yritys saa itselleen jatkajan. (Kangas 2010, 13.)

4.4 Perhe sukupolvenvaihdoksessa

”Perheen ihmissuhteet ovat sosiaalistavia” (Koiranen 2000, 106). Lapset oppivat vanhemmiltaan ja isovanhemmiltaan, sisarukset oppivat toisiltaan. Ihmissuhteiden psykodynamiikkaan kuuluu paljon tunteita, ei vain hyviä, kuten rakkautta, vaan myös huonoja kuten kateutta ja pelkoa. Psykodynamiikkaan kuuluu myös riitoja, anteeksiantamista, taktikointia, kurittomuutta ja sovintoja. Perhe on kuin päivä ja yö. (Koiranen 2000, 106.)

Perhe voi auttaa yrittäjää jaksamaan, olla tuki ja turva. Perhe voi kuitenkin olla myös yrittämisen painolasti. Erityisesti perheen ja yrittämisen tasapinottaminen on vaikeaa naisyrittäjille. (Koiranen 2000, 107.)

On erittäin tavallista, että perhe ei tiedosta olevansa perheyritys, vaikka perheenjäsenet kuitenkin osallistuvat jatkuvasti yrityksen päätöksentekoon. Tällainen tilanne on varsin yleinen, varsinkin ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa yrityksessä. Ensimmäistä sukupolvenvaihdosta lähestyttäessä huomataan usein, että kaikki ei ole yrityksessä kunnossa. Kaikki osa-alueet yrityksessä eivät ole kehittyneet sillä lailla, että sukupolvenvaihdos voisi tapahtua. Tämä epätasapaino voi aiheuttaa kitkaa perheen sisällä. (Kehittämiskeskus.fi 2012.)

Jokainen perhe on omalla tavallaan ainutlaatuinen, siksi omistajanvaihdon suunnittelu on aloitettava perhekokonaisuuden analysoinnista. Analyysin on katettava kaikki perheeseen kuuluvat henkilöt, myös sukulaisuuden tai avioliiton kautta mukaan tulleet. Hyvin usein ongelmia yrityksen liiketoiminnan siirrossa aiheuttavat juuri avioliiton kautta perheeseen tulleet. Usein yritystoiminnasta luopuva sukupolvi pystyy hallitsemaan suhteensa lapsiinsa, mutta ei saa kosketusta heidän puolisoihinsa, ja heidän ajatukset ja pyrkimykset eivät tule esiin. Tästä syystä myös lasten puoliset on otettava mukaan suunnitteluun. (Havunen & Sten 2011, 7.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on otettava huomioon myös muutokseen liittyvien henkilöiden ikä. Vanhemmilla ihmisillä on täysin erilaiset tarpeet ja odotukset kuin nuoremmilla. Vanhemmat ihmiset ovat kerinneet kouluttautua ja kerätä vararallisuutta ja kokemuksia. Nuoremmilla se kaikki on kuitenkin edessäpäin. Perhettä on myös aina analysoitava erilaisista yksilöistä muodostuvana kokonaisuutena. Perheet ovat myös hitsautuneet yhteen pitkän aikavälin kuluessa ja toimintamallit ovat vakiintuneet. Tämä

luonnollisesti vaikuttaa siihen, miten perheet toimivat sukupolvenvaihdostilanteessa. (Havunen & Sten 2011, 7.)

Perhe ja yritys on äärimmäisen vaikea erottaa toisistaan, perheyrityksessä ne ovat yhteen liittymä. Todellisuudessa on kaksi eri perheyrityksessä kohdattavaa arvojärjestelmää ja kokonaisuutta. Perheeseen tullaan osaksi syntymän, avio- tai avoliiton kautta. Yritykseen tullaan osaksi taas työsuhteen, johtajuuden tai omistajuuden kautta. Suhde yritykseen voi päättyä palvelussuhteen päättyessä tai osakkuus siirtyy jollekin toiselle. Perheen jäsenyyden lopettaminen ei ole näin yksinkertaista. Käytännössä yritys koostuu kahdesta eri järjestelmästä: omistajuudesta ja varsinaisesta liiketoiminnasta. Eri henkilöillä on erilaiset odotukset yrityksestä. Omistaja voi olla kiinnostunut arvosta ja maksettavista osingoista, kun taas työntekijä haasteellisesta työstä turvallisessa ja varmassa työpaikassa. Odotukset yrityksestä riippuvat siis henkilön asemasta yrityksessä. (Havunen & Sten 2011, 10.)

Perheyrityksissä vallitsee yleensä myös vahva lojaalisuus ja sukulaisia autetaan, vaikka heistä ei henkilötasolla niin paljon pidettäisikään. Lapsuuden siteet muodostuvat yleensä sitä tärkeämmäksi mitä vanhemmaksi ihminen tulee. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 91.) Perheyrityksen ongelmana voi kuitenkin olla se, että yrityksen ristiriidat kulkeutuvat yhteiseen vapaa-aikaan. Toisaalta perheen sisällä voi olla enemmän aikaa ja hyviä paikkoja puida ongelmia, kuten saunan lauteet. (Koiranen 2000, 107.)

4.5 Yritys omistajanvaihdoksessa

Jokainen perhe on ainutlaatuinen ja se sama pätee myös yrityksiin. Yrityksillä on oma historiansa, nykypäivänsä ja tulevaisuus. Siksi on aina myös analysoitava johtajuutta ja sen vaihdoksen vaikutuksia yritykseen. Yritysanalyysit voivat olla hyvin erilaisia. Joku analyysi voi keskittyä hyvin vahvasti raha-asioihin ja toinen taas sen historiaan ja tulevaisuuden näkymiin. Analyysi voi perustua liiketoimintasuunnitelmaan, josta selviää mitä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on, sekä mitä uhkia ja mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelmat eivät kuitenkaan ole aina ajan tasalla, mutta omistajanvaihdos voi olla hyvä hetki korjata asia. (Havunen & Sten 2011, 9.)

Yrityksen tilan analysointi voi antaa myös hyviä vinkkejä yrityksen omistajanvaihdokseen liittyen. Jos yrityksen tulevaisuus näyttää valoisalta, voi olla perusteltua pitää se perheen sisällä, tai sitten sille voi olla helpompi löytää ulkopuolinen ostaja. Jos yrityk-

sen tulevaisuudennäkymät ovat taas heikot, voi kyseeseen tulla yrityksen alasajo. Voi olla myös hyvä, että vanhempi ja nuorempi sukupolvi tekevät omat analyysinsä yrityksestä ja niitä sitten vertaillaan keskenään ja niistä keskustellaan. (Havunen & Sten 2011, 9.)

4.6 Omistajan vaihtuminen ja inhimilliset tekijät

Yritykselle tehtävä sukupolvenvaihdos on kriisialttiudessaan ja muutoksen verrattavan suuruuden mittakaavassa verrattavissa johonkin suureen järjestelyyn kuten esimerkiksi yrityskauppaan. Riskien pienentämiseksi sukupolvenvaihdos on suunniteltava erittäin huolellisesti. Pienien ja keskisuurten yritysten osalta sukupolvenvaihdoksen tekee erittäin vaativaksi kolme asiaa:

- Asiakkaat ovat vahvasti personoituneet joten niiden siirtyminen sukupolvelta toiselle ei ole itsestään selvyys.
- Hiljaisen tiedon siirtäminen yrityksen jatkajalle on haaste. Hiljainen tieto on paljon vaikeammin siirrettävissä kuin esimerkiksi teollisuuden prosessit.
- Erityisesti palveluliiketoimintaan ei synny vakuusarvoja niin kuin teollisuudessa. Asiakaskuntaa ei pidetä vakuutena kiinteistöjen tapaan. (Rissanen 2006, 421.)

Sukupolvenvaihdosta yrityksen elinkaaren tärkeänä prosessina, siihen liittyvine ongelmineen on syytä eritellä tavanomaista monipuolisemmin ja niiden hallintaa pitää suunnitella paljon laajemmin kuin mitä perinteisesti on tehty. Sukupolvenvaihdoksessa siirretään liiketoiminta ja johtajuus sekä varallisuuseriä yrityksen jatkajille. Sukupolvenvaihdoksen tapainen ilmiö sosiaalisena ilmiönä on myös havaittavissa kaikissa muissakin työyhteisön osissa, ellei kertaluokkaisten ikäluokkien murrosta ole saatu muutettua kaukonäköisellä henkilöstösuunnittelulla jatkuvaksi ja suhteellisen tasaiseksi muutokseksi. Mutta nopea ja suuri muutos voi tarjota myös psykologisen mahdollisuuden työyhteisön kehittämiseen, uudelleen organisointiin ja kuvien muuttamiseen. (Rissanen 2006, 421 – 422.)

Yrityksen organisaatio kannattaa rakentaa sellaiseksi, että se ei ole liian riippuvainen yhdestä henkilöstä, kuten vanhasta johtajasta, ja tällä tavoin valmistautua sukupolvenvaihdokseen. Sukupolvenvaihdos helpottuu myös jos yritys voidaan luovuttaa taloudel-

lisesti vahvana. Sukupolvenvaihdoksessa täytyy varmistaa myös luopujan taloudellinen toimeentulo. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 107.)

4.7 Seuraaminen

Sukupolvenvaihdoksessa seurannan merkitys tarkoittaa hyvin pitkälti sitä, että tehtyjen toimien vaikutuksia tarkkaillaan. Miten muutokset ovat vaikuttaneet yritykseen, sen asiakkaisiin, luovuttajiin, vastaanottajiin, henkilöstöön, asiakkaiden asiakkuuksiin, perhepiiriin, miten verotus on toteutettu, onko se vastannut ennakkoratkaisujen päätöksiä, jne. (Rissanen 2006, 427 - 428.)

5 Jälkihoito

5.1 Erilaisia luopujamalleja ja luopumisen vaikeus

Monet yrittäjät eivät ole tehneet elämänsä aikana juuri muuta kuin töitä. Siksi monesti asia näyttää ulkopuolisen silmin kummalliselta, että miksi yrittäjä ei voi vain siirtyä ansaituille eläkepäiville. Työnteko voi kuitenkin olla tietynlaista vireystilan säilyttämisestä. Myös oman päätösvallan rajoittuminen voi aiheuttaa kielteisiä tunteita luopujassa. Yrityksestä ja päätöksenteosta on kuitenkin pystyttävä luopumaan aikataulussa, muuten se voi aiheuttaa jopa taloudellista vahinkoa yritykselle. (Lukander 2012.)

Erilaisia luopujamalleja:

- ”Monarkki” ei lähde tehtävästään kuin pakon edessä.
- ”Kenraali” lähtee pakon edessä, mutta miettii sen jälkeen kuinka palata pallilleen ja pelastaa yrityksen, koska ei luota jatkajaan.
- ”Suurlähettiläs” poistuu ilman ongelmia ja antaa tarvittaessa neuvojaan yrityksen ja jatkajan käyttöön.
- ”Kuvernööri” nimityskauden päätyttyä alkaa luoda uutta liiketoimintaa. (Sonnenfeld 1998, Koironen 2000, 136 mukaan.)

Edellä esitetyt mallit ovat kyllä stereotyyppisiä karikatyyreja, mutta niillä on kuitenkin todellisuuspohjaa. Ihmisiä ei voida luokitella pelkästään taloudellisten ja juridisten normien avulla, koska meillä on myös henkinen puolemmme. (Koironen 2000, 138.)

Yrityksen omistajapolitiikasta pitää luoda yhteinen näkemys yrityksessä. On olemassa niin juridista, psykologista kuin sosiaalista omistajuutta. Juridinen omistajuus tuo määräysvallan yritykseen lain mukaan. Psykologien omistajuus on taas sitä, että tuntee olevansa tärkeä yritykselle ja että yritys on omistajalleen tärkeä. Sosiaalisuus korostaa taas yrityksen tärkeyttä koko yrittäjäperheelle. (Kehittämiskeskus.fi 2012.)

Yritystoiminnasta luopumista ei pitäisi nähdä yrittäjän elämän ja elämäntyön loppumisena vaan uuden elämän alkamisena. Tutkimuksen mukaan vain 20 – 40 % yrittäjäperheistä suunnittelee aktiivisesti sukupolvenvaihdosta. Tämä johtuu siitä, että keskustelun aloitus aiheesta on vaikeaa. Yrittäjät eivät yleensä halua puhua aiheesta, koska se tarkoittaa heidän elämäntyönsä loppumista ja samalla he tajuavat myös oman elämänsä rajallisuuden. (Havunen & Sten 2011, 5.) Yritys voi olla luopujalle elämän symboli (Koiranen 2000, 56).

Kehittämiskeskus.fi on koonnut listan ohjeista luopuvalle yrittäjälle, jotka yrittäjän tulisi muistaa ennen luopumisprosessia, sen aikana ja sen jälkeen. Listassa mainitaan seuraavat asiat:

- Yrittäjän tulee irrottautua liiketoiminnasta ja huomata se, että minuus ei ole sama asia kuin yritys.
- Ei pidä juosta karkuun, vaan määrittää itselle uudet tavoitteet yrittäjänuran jälkeen.
- Yrittäjän tulee olla avoin perheenjäsenilleen ja pitää heidät tietoisina suunnitelmista.
- Yrittäjän tulee keskustella asiat halki ja puhtaaksi kasvotusten jälkikasvunsa ja jatkajan kanssa.
- Ei saa kuvitella toisten ajatuksia.
- Luopujan tulee tehdä omat päätöksensä.
- Yritystoiminnan jatkajia ei saa jättää yksin vaan heitä täytyy auttaa.
- Täytyy muistaa tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, mutta harkiten.
- Jatkajiksi täytyy valita oikeat henkilöt, päteviä.
- Yritys on samalla hyvä uudistaa aikakaudelle sopivaksi. (Kehittämiskeskus.fi 2012.)

5.2 Jälkihoito ja yrittäjän uran päättäminen

Tässä vaiheessa yrityksen luopumisprosessia luopujalla on yrityksestä saatu summa tilillään. Valitettavasti voi kuitenkin käydä niin, että luopuja ei irtaannukaan yrityksestä sovitussa aikataulussa, vaan yritys joutuu kahden johtajan johdettavaksi ja perheen sisäinen tilanne kärjistyy ja liiketoiminta kärsii. Myös yritystoiminnan ostajalla tai jatkajalla ovat kriittiset vuodet meneillään joihin liittyvät haltuunotto, investoinnit ja oman toiminnan kehittäminen. Siispä on tärkeää, että jatkaja saa myös luopujan huomion ja avun, mutta vain sopivassa määrässä. (Oikarinen 2013, 26.) Luopujat voivat kokea myös ”vieroitusoireita” yrityksestä luopumisen jälkeen, ja he voivat kokea tarpeettomuuden tunnetta ja tuntea itsensä myös hyödyttömäksi. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 105.)

Yrittäjäperheessä on myös mietittävä sitä, miten yksittäisen jäsenen tilanne muuttuu yrityksen myynnin jälkeen. Voi olla, että joku haluaa jäädä yritykseen töihin vielä myymisen jälkeen ja toista ei välttämättä kiinnosta olla missään tekemisissä yrityksen kanssa. Nämä seikat voivat taas vaikuttaa perheen yhtenäisyyteen. Siksi keskustelut ovat tärkeitä vielä yrityksen myynnin jälkeenkin. Jotkut yrittäjäperheet saattavat jopa perustaa uusia yrityksiä saadakseen yhteenkuuluvuuden tunteen takaisin. (Havunen & Sten 2011, 18.)

Yrityksestä luopumisessa auttaa aktiivinen elämä luopumisen jälkeen. Yrittäjän kannattaa keskittyä harrastuksiinsa, toisten yrittäjien tukemiseen, hyväntekeväisyyteen tai lastenlasten hoitamiseen oman työuran jälkeen. Energinen luopuja voi perustaa jopa vielä uusiakin yrityksiä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 108 – 109). Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin mukaan osa yrittäjistä oli kiinnostunut erilaisista asiantuntijatehtävistä yritystoiminnasta luopumisen jälkeen. Neljännes, eli eniten kiinnostusta oli Advisory board tyyppiseen toimintaan asiantuntijaryhmässä. (Varamäki ym. 2012, 112.) Advisory board toiminta muistuttaa hallitustyöskentelyä ja on yrityksen luottamuksellista kehittämistä, jossa yrittäjä voi hyödyntää ryhmään kuuluvien jäsenten osaamista ja kokemusta (Capido.fi 2014). Toiseksi eniten lopettavia yrittäjiä kiinnosti mentorointi. Hallitusjäsenyys ja yrityskummius kiinnostivat noin viidennestä vastaanesta yrittäjistä. Positiivista ja tärkeää on juuri se, että kokeneiden yrittäjien opit saadaan uusien yrittäjien käyttöön. (Varamäki ym. 2012, 112.)

Sukupolvenvaihdoksen jälkihoitoon kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joista on sovittu osapuolten kesken ja jotka kuuluvat vaihdoksen pätevään toteuttamiseen. Jälkihoidon laajuus riippuu siitä, kuinka hyvin vaihdos on toteutettu. Kun sukupolvenvaihdos on hyvin suunniteltu, myös epäonnistumisia tapahtuu luonnollisesti vähemmän. Epäonnistumisen myötä tapahtuvia henkisiä ja taloudellisia vahinkoja on hankalaa korjata jälkikäteen. Sukupolvenvaihdoksen jälkitoimenpiteissä otetaan huomioon kaikki osa-alueet kovista, kuten verotuksesta, pehmeisiin, kuten johtamis- ja ihmissuhteisiin ja niiden vaikutus. Tätä tarkastelua ei pidä myöskään tehdä pelkästään luopujan ja jatkajan vaan koko yrityksen ja mahdollisesti perheen näkökulmasta. Parhaimmillaan vaihdos onkin kokonaisvaltainen ja jatkuva prosessi, joka kattaa niin pehmeät kuin kovat osa-alueet. Tässä prosessissa on tärkeää myös käyttää asiantuntijan apua. (Ernst & Young 2001, 51 – 52).

Ernst & Young listaa kirjassaan muutamia syitä, jotka voivat aiheuttaa epäonnistumisia sukupolvenvaihdoksessa:

- Huono suunnittelu
- Kiireellinen toteutus
- Jatkajan intressien laiminlyönti
- Puutteellinen viestintä
- Tavoitteiden määrittelemättömyys
- Avainhenkilöitä ei huomioida
- Veroseuraamusten laiminlyöminen
- Toiminnan ja strategian suunnittelun puuttuminen jälkeenpäin (Ernst & Young 2001, 52.)

”Yrityksen perustaminen, johtaminen ja kasvattaminen ovat sankaritekoja, mutta todellinen sankaruus mitataan luopumisen taidossa” (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 108 - 109).

6 Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia –hankkeen loppupalaute

6.1 Loppupalautteen taustat

Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry on yrittäjille tarkoitettu etujärjestö, joka järjestää jäsenilleen mm. koulutusta, tapahtumia ja neuvontapalveluja (Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry 2014). Kyselyssä ja sen vastauksissa puhutaan ”herättelystä”. Sillä tarkoitetaan projektipäällikön, yleensä ensimmäistä, yhteydenottoa hankkeeseen liittyen. Tätä yhteydenottoa kutsutaan herättelyksi, koska se ikään kuin herättää yrittäjän havahtumaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelun aloitukseen. Niin kuin aiemmin tässä työssä mainittiin, sukupolvenvaihdoksen suunnittelun aloitusta ei voi tehdä liian aikaisin.

Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry käynnisti sukupolven- ja yrittäjäpolvenvaihdoksia -hankkeen yhteistyössä Josek Oy:n, Ketä Oy:n ja omien yhteistyökumppaneidensa kanssa (Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry 2014). Projekti aloitettiin syyskuun alusta 2012 ja se päättyy kesäkuussa 2014. Projektipäällikkönä toimi Juha Pyykönen. Projektin tarkoituksena on kartoittaa yrittäjän tilanne ja tehdä yhdessä jatkosuunnitelma (Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry 2014). Jos vaihdos on ajankohtainen heti, niin yrittäjäjärjestön yhteistyökumppanit auttavat arvonmäärityksessä, verotuksessa ja kauppakirjojen laadinnassa. Lisäksi ohjata yrittäjä asiantuntijoiden puoleen, jotka tekevät tarkemmat suunnitelmat kehittämisalueista ja tämän hetken arvonmäärityksen ja laskelmat, siitä mitä arvo voisi olla kun yrittäjä haluaa luopua aktiivisesta yrittämisestä (Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry 2014.) Tässä raportissa käsitellään Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia –projektin loppupalaute. Loppupalautteen kerääminen toteutettiin yhdessä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa.

Loppupalaute kerättiin yrittäjien sähköpostiin lähetetyllä Typala-kyselyllä. Kyselylomakkeen rakentaminen aloitettiin kesällä 2013 ja se tarkistettiin yrittäjäjärjestön ja ohjaavan opettajan toimesta ennen lähettämistä. Yrittäjien sähköpostiin lähetettiin viesti, joka sisälsi linkin kyselyyn. Kysely muodostui pääosin monivalintakysymyksistä ja avoimista kysymyksistä, joihin yrittäjät voivat vapaasti kirjoittaa mielipiteensä ja palautteensa.

6.2 Kyselyn lähettäminen ja toteutus

Kysely lähetettiin nimettömänä yhteensä 267 yrittäjän sähköpostiin, joista 15 oli väärä, eli kokonaisuudessaan kyselyn vastaanotti 252 yrittäjää. Sähköposti lähetettiin projektipäällikön toimesta, sillä tiedot, kuten sähköpostiosoitteet ovat luottamuksellisia. Projektin aikana on lähestytty vain yli 55-vuotiaita yrittäjiä, joten vastaajien ikäjakauma on 55-vuodesta ylöspäin.

Ensimmäisen kerran kysely lähetettiin 24.2.2014, jolloin vastauksia saatiin 13. Kaksi viikkoa myöhemmin kyselyyn kirjoitettiin uusi muistutusviesti ja kysely lähetettiin uudelleen 10.3.2014, jonka jälkeen vastauksia saatiin 19. Eli kokonaisuudessaan vastauksia saatiin 32 ja vastausprosentiksi jäi 12,7.

6.3 Loppupalautteen rakenne

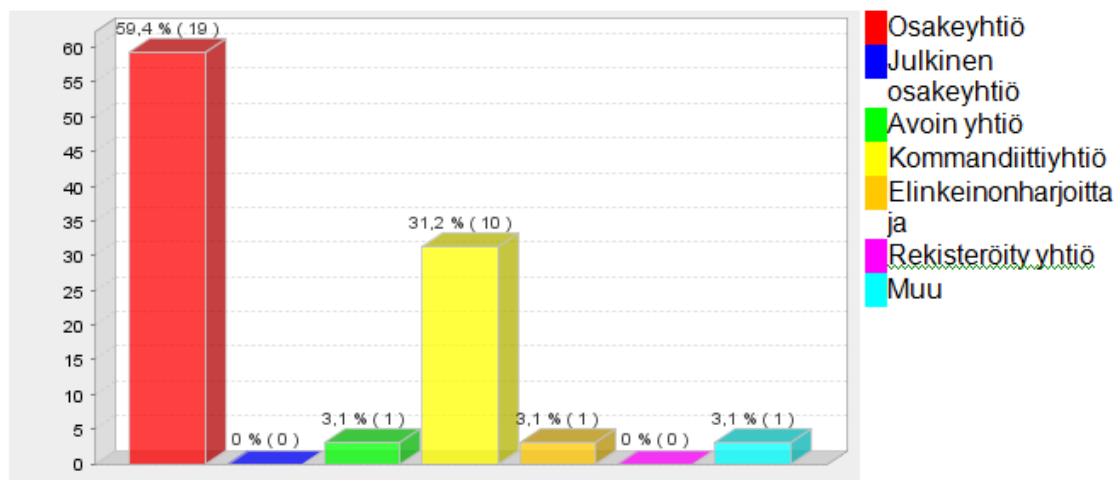
Seuraavissa grafiikoissa on koottuna yrittäjien vastaukset. Kaikki kysymykset eivät olleet pakollisia, joten vastaajien määrä kysymyksissä vaihtelee. Jotkin kysymykset sisälsivät myös mahdollisuuden kirjoittaa monivalintakysymyksistä poikkeavat vaihtoehdot, niistä annetut vastaukset on koottuna kuvion seliteosaan. Useisiin monivalintakysymyksiin oli myös liitetty vapaaehtoinen palauteosio, johon vastaajat voivat kirjoittaa annettusta kysymyksestä vapaasti ja antaa sanallista palautetta. Myös nämä vastaukset löytyvät koottuna kuvion seliteosasta. Kuviot tässä raportissa ovat sijoitettuna samassa järjestyksessä kuin ne olivat sähköisessä kyselyssä. Kuvioiden otsikot on nimetty sen kysymyksen mukaan, josta vastaukset on saatu. Opinnäytetyön liitteenä ovat kyselylomake, kyselylomakkeen mukana lähetetty saatekirje ja avoimista kysymyksistä saadut vastaukset.

7 Kyselyn tulokset

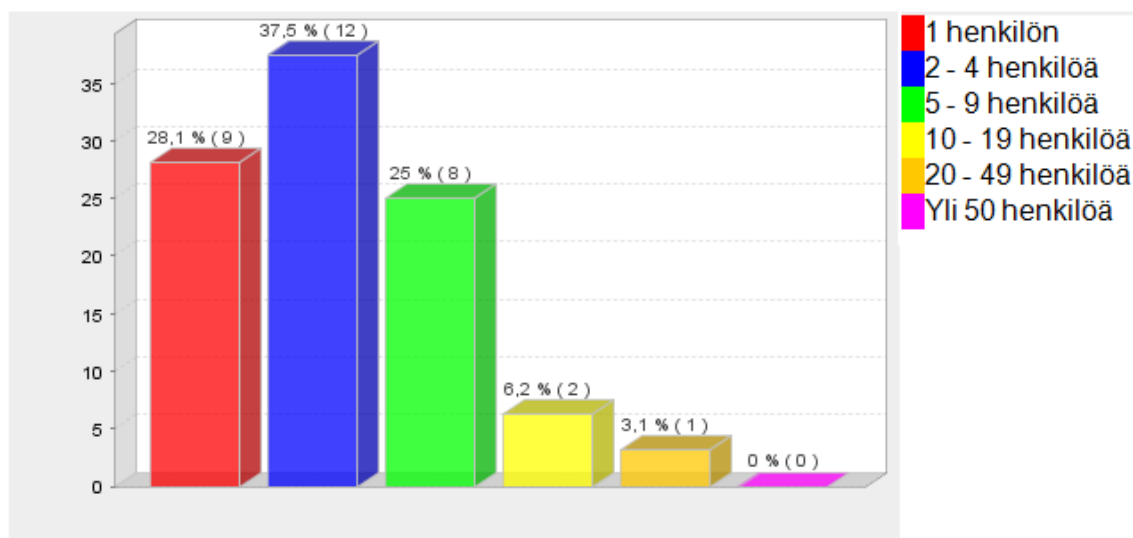
7.1 Yrittäjien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 32 yrittäjää ja yritystä. Kuvioista 9 selviää, että kyselyyn vastanneista 96,9 % (31) oli miehiä. Kuvioista 3 selviää, että kaikista vastanneista 59,4 % oli osakeyhtiöitä (19). Toiseksi eniten vastanneista oli kommandiittiyhtiöitä 31,2 % (10). Kyselyyn ei vastannut yhtään julkista osakeyhtiötä tai rekisteröityä yhtiötä.

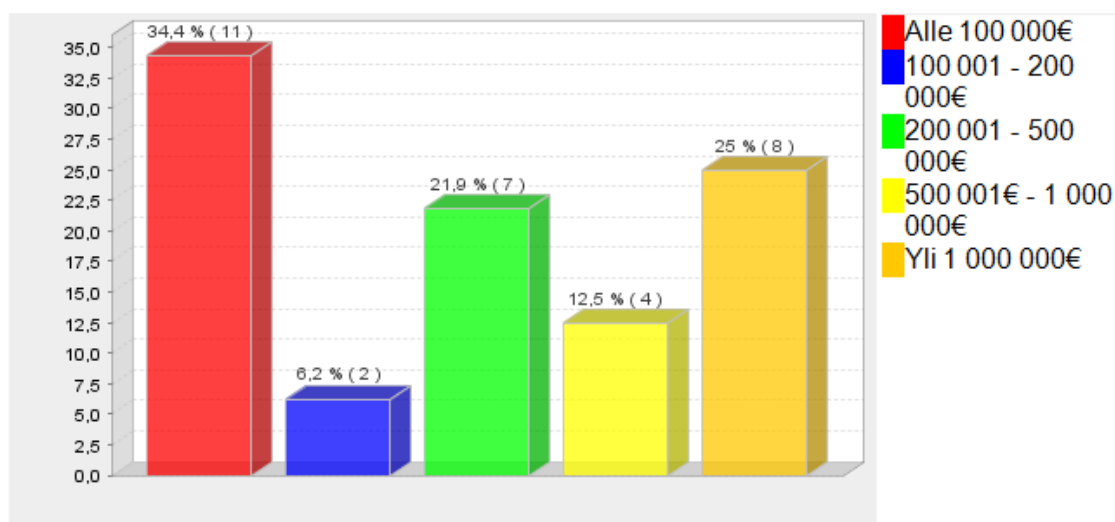
Kuviosta 4 selviää, että kaikki kyselyyn vastanneista yrityksistä oli pieniä tai mikroyrityksiä. Vain kolme vastaajaa, eli 9,3 %, kertoi työllistävänsä enemmän kuin kymmenen henkilöä. Kyselyyn vastanneista 34,4 % (11) kertoi yrityksen liikevaihdon olevan pienempi kuin 100 000€ vuodessa. Yli miljoonan euron liikevaihtoa puolestaan kertoi tekevänsä kahdeksan, eli 25 % vastanneista.



Kuvio 3. Yritysmuoto (n=32)

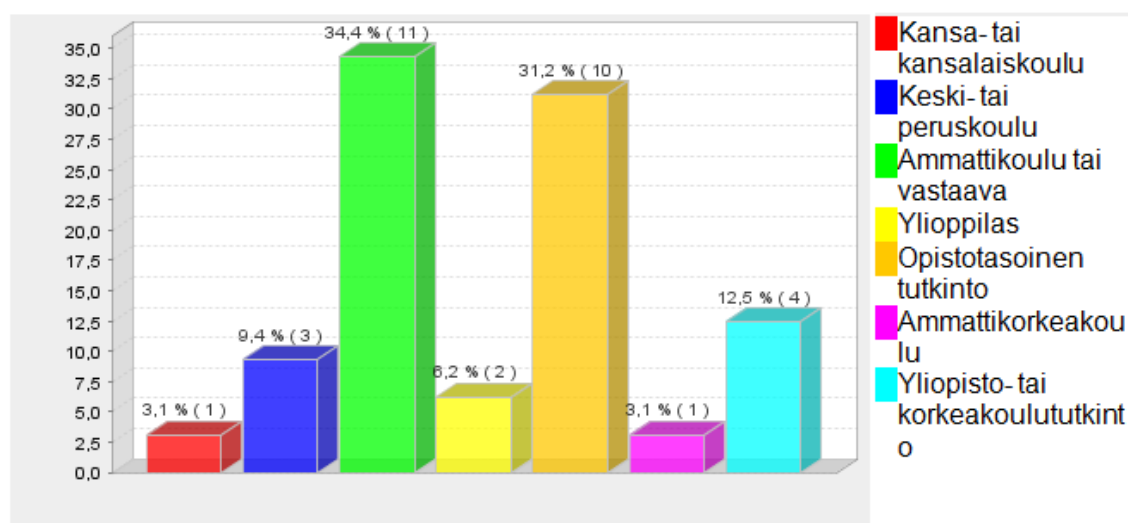


Kuvio 4. Henkilöstömäärä (n=32)



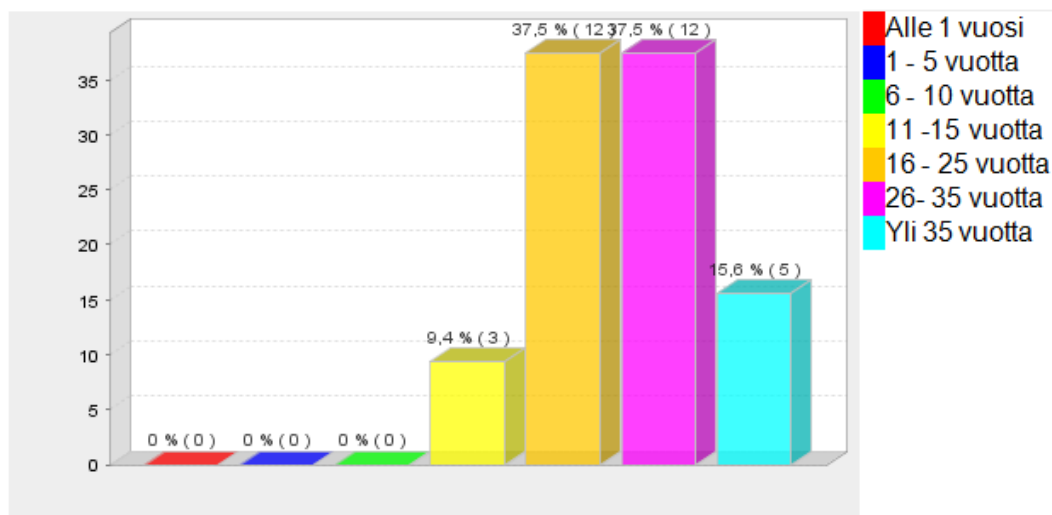
Kuvio 5. Liikevaihto (n=32)

Kuviosta 6 voidaan nähdä, että suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista, 34,4 % (11) on ammattikoulu tai vastaava koulutustaustanaan. Toiseksi eniten, eli 31,2 % (10) vastaajista oli opistotasoinen tutkinto suoritettuna.



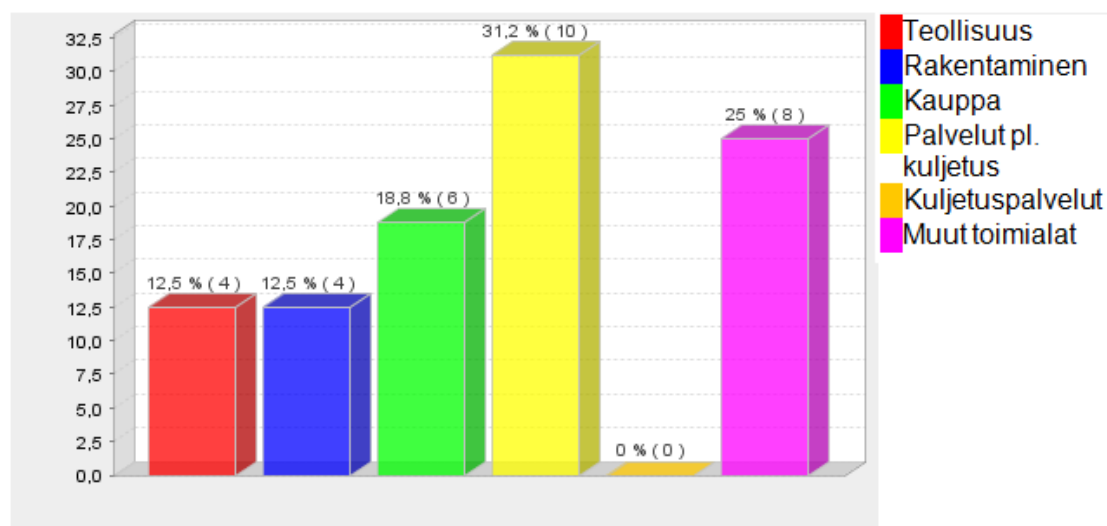
Kuvio 6. Yrittäjän koulutustausta (Korkein tutkinto.) (n=32)

Kuviosta 7 selviää, että kaikki kyselyyn vastanneista yrityksistä ovat olleet toiminnassa kauemmin kuin kymmenen vuotta. 90,6 % (29) vastanneista yrityksistä on ollut toiminnassa kauemmin kuin 16 vuotta. 9,4 % (3) vastasi yrityksensä olleen olemassa 11 – 15 vuotta. Viisi vastaajaa, eli 15,6 %, ilmoitti yrityksensä olleen toiminnassa kauemmin kuin 35 vuotta.



Kuvio 7. Yrityksen ikä (n=32)

Kuviosta 8 voidaan todeta, että 12,5 % (4) vastanneista ilmoitti toimialakseen rakentamisen ja saman verran teollisuuden. Suurin osa 31,2 % (10) ilmoitti toimialakseen palvelut pl. kuljetus. Kaupan toimialakseen ilmoitti 18,8 % (6) ja 25 % (8) vastasi: muut toimialat. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut yrityksen toimialaksi kuljetuspalveluita.



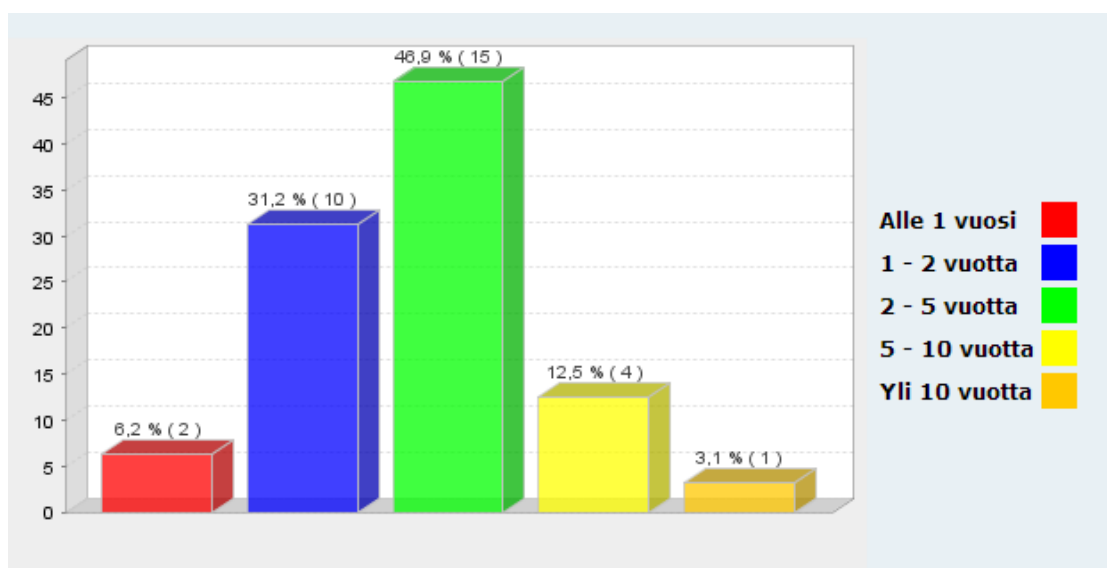
Kuvio 8. Toimiala (n=32)



Kuvio 9. Sukupuoli (n=32)

7.2 Yrittäjäpolvenvaihdos

Kuviosta 10 voidaan nähdä, että vastanneista 46,9 % (15), uskoo yrittäjäpolvenvaihdoksen yrityksessä kestävän 2 – 5 vuotta. Kymmenen, eli 31,2 % vastanneista uskoo yrittäjäpolvenvaihdoksen kestävän 1 – 2 vuotta. 12,5 % eli neljä vastannutta uskoi sen kestävän 5 – 10 vuotta, kaksi vastaajaa eli 6,2 % uskoi sen kestävän alle yhden vuoden ja yksi vastaaja uskoi yrittäjäpolvenvaihdoksen kestävän enemmän kuin kymmenen vuotta.



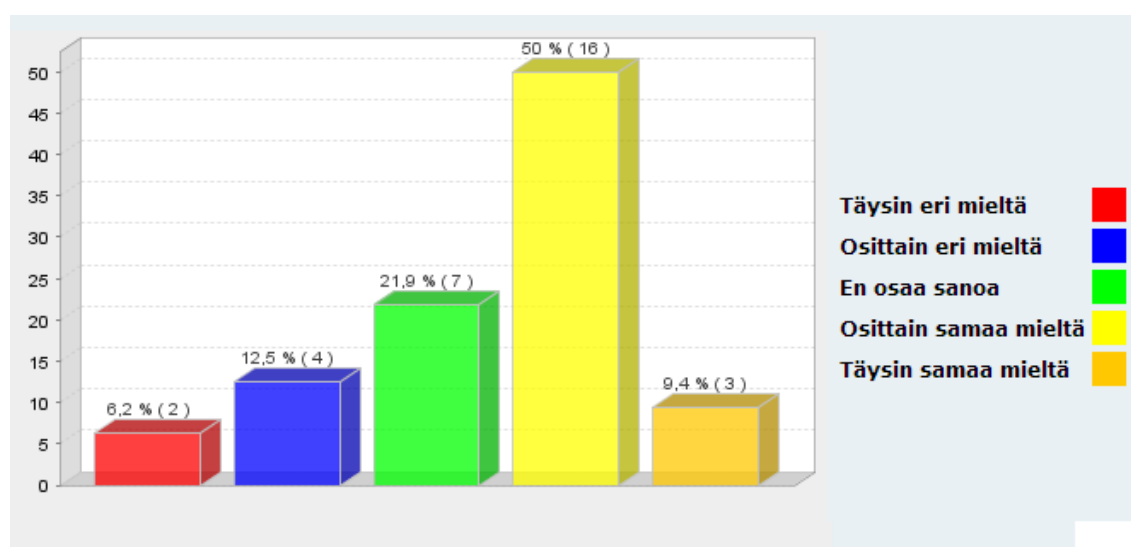
Kuvio 10. Yrittäjän mielipide, kuinka kauan yrittäjäpolvenvaihdos normaalisti kestää (Valitse sopivin vaihtoehto.) (n=32)

7.3 Herättely ja jatkotoimenpiteet

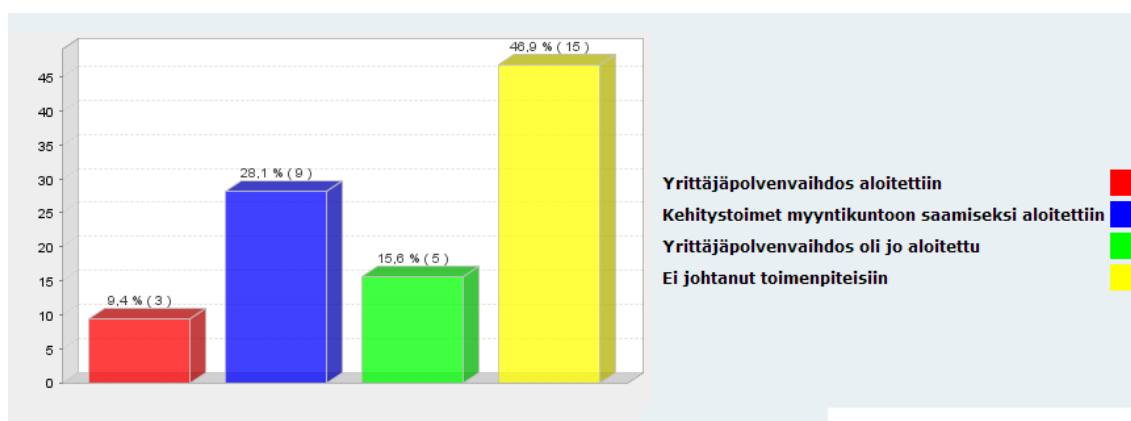
Lähetetyssä kyselyssä yrittäjiltä kysyttiin kysymys: **Herättelystä oli minulle apua? Valitse sopivin vaihtoehto** (kuvio 11). 50 % (16) vastaajista oli osittain samaa mieltä. 21,9 % (7) ei osannut sanoa. Loput vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti. Kysymyksen jälkeen oli liitetty vapaaehtoinen jatkokysymys, johon yrittäjät kirjoittivat vapaasti edelliseen kysymykseen viitaten. Kysymykseen saatiin kahdeksan vastausta, saadut vastaukset olivat:

”ei mitään herättelyä ole ollut”, ”saimme kartoitettua eri vaihtoehtot”, ”Yrityksistä huolimatta ei käytännön tuloksia. Oma panostaan ei 100-prosenttinen. Jatketaan harjoituksia”, ”tuli käytyä eri vaihtoehtoja läpi sekä sopivinta ajankohtaa”, ”piti asian vireillä”, ”se on suunnitelmissa”, ”on jo tehty” ja ”nyt on tällä alalla erittäin huono aika ruveta yrittämään”.

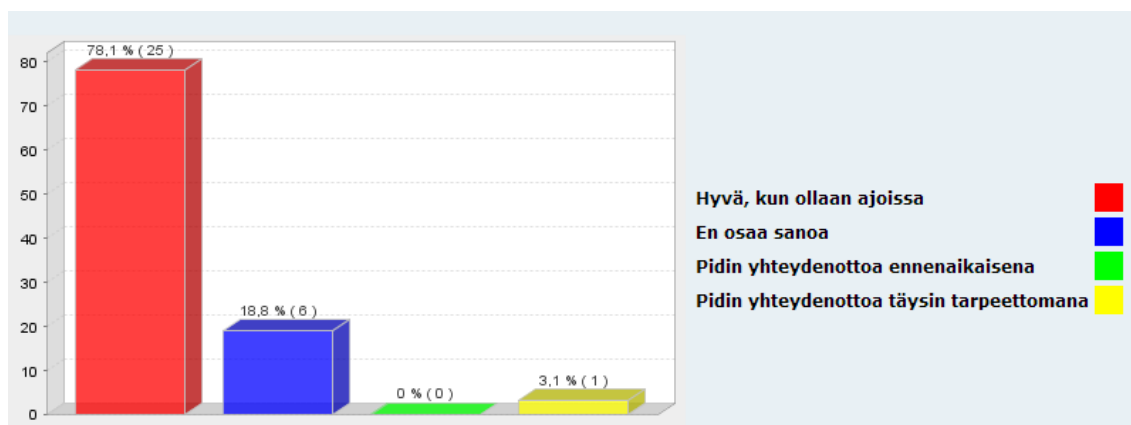
Vastaajista 9,4 % (3) vastasi herättelyn johtaneen yrittäjäpolvenvaihdon aloitukseen (kuvio 12). 28,1 % (9) vastasi, että ”herättelyn” jälkeen kehitystoimet myyntikuntoon saamiseksi aloitettiin (Kuvio 12). Kuvioista 12 selviää myös, että 15,6 % (5) yrityksissä yrittäjäpolvenvaihdos oli jo aloitettu, ja että 46,9 % (15) tapauksista ei johtanut toimenpiteisiin. Yksi vastaajista kommentoi jatkokysymykseen saattaneensa yrityksen itse myyntikuntoon ja toinen vastaaja ilmoitti, että hänen tapauksessaan jatkajasta on vielä epävarmuus. Kuvioista 13 nähdään, että 78,1 % piti herättelyä ajankohtaisena.



Kuvio 11. Herättelyn tarpeellisuus (Valitse sopivin vaihtoehto.) (n=32)



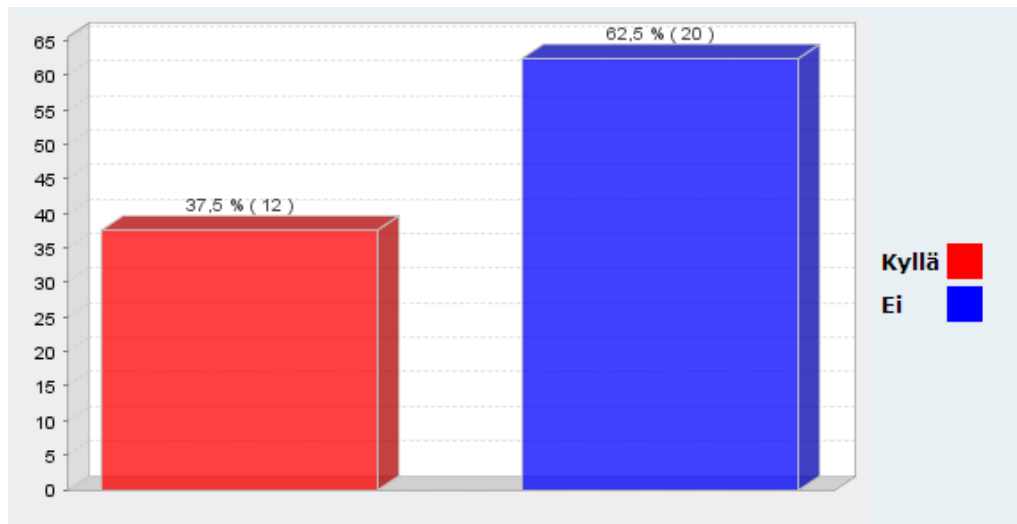
Kuvio 12. Yrittäjäpolvenvaihdos-herättely ja jatkotoimenpiteet (Valitse sopivin vaihtoehto.) (n=32)



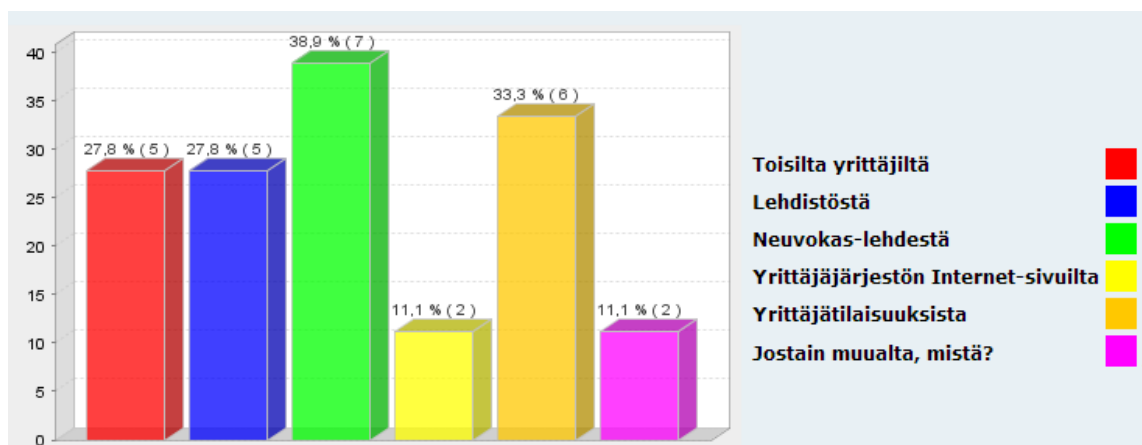
Kuvio 13. Herättelyn ajankohtaisuus (Valitse sopivin vaihtoehto.) (n=32)

7.4 Projektin tunnettavuus

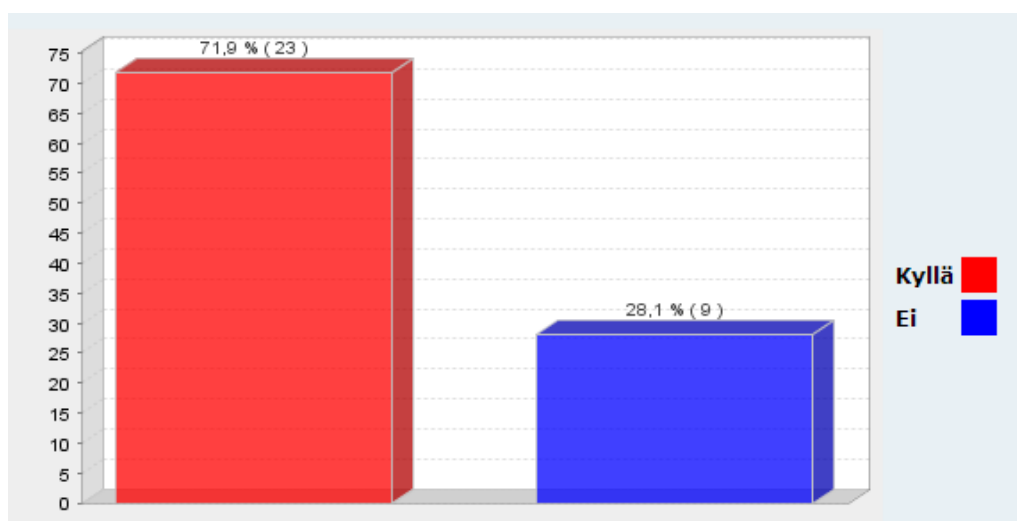
Kyselyyn vastanneista 62,5 % (20) ei ollut kuullut projektista ennen kuin häneen otettiin yhteyttä. Kaksitoista vastaajaa ilmoitti kuitenkin kuulleensa projektista aiemmin (kuvio 14). Kun kuitenkin kysyttiin, mistä he olivat kuulleet projektista, saatiin kahdeksantoista vastausta (kuvio 15). Näistä vastaajista 38,9 % (7) vastasi saaneensa tiedon yrittäjäjärjestön julkaisemasta lehdestä – Neuvokas. 33,3 % (6) vastaajista ilmoitti saaneensa tiedon yrittäjätilaisuuksista, lehdistöstä 27,8 % (5) ja saman verran toisilta yrittäjiltä (kuvio 15). Jostain muualta ilmoitti tiedon saaneensa kaksi vastaajaa: ”koti-karjala lehdestä” ja ”Projektin edustaja kävi kertomassa”. Vastaajista 71,9 % (23) tiesi, että hanke on yrittäjäjärjestön vetämä (kuvio 16).



Kuvio 14. Yrittäjän aiempi tietoisuus projektista (n=32)



Kuvio 15. Tiedon saanti projektista (Voit valita useamman vaihtoehdon.) (n=18)

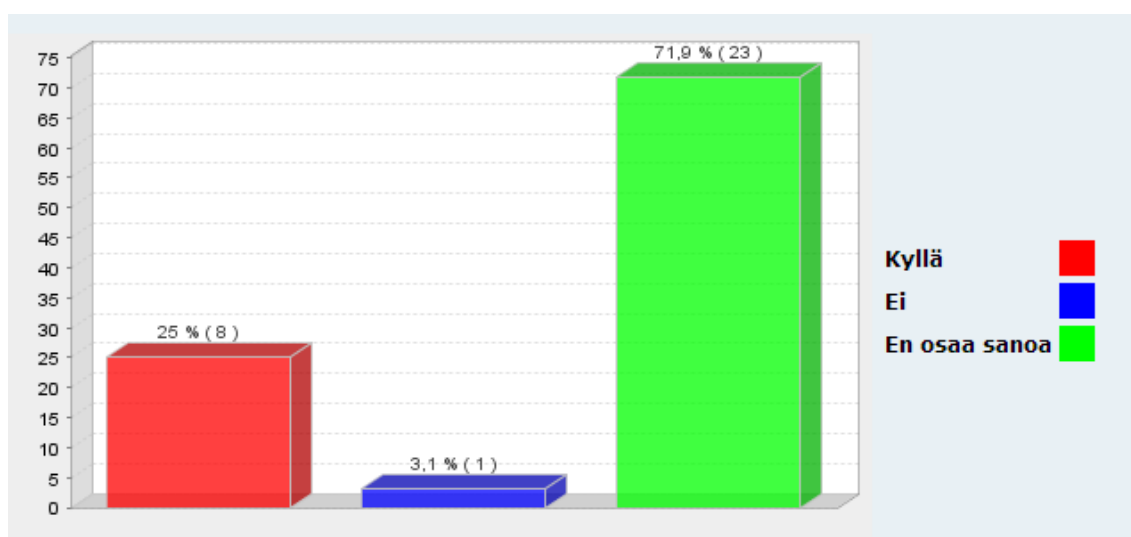


Kuvio 16. Hankkeen tunnettavuus Pohjois-Karjalan Yrittäjien projektina (n=32)

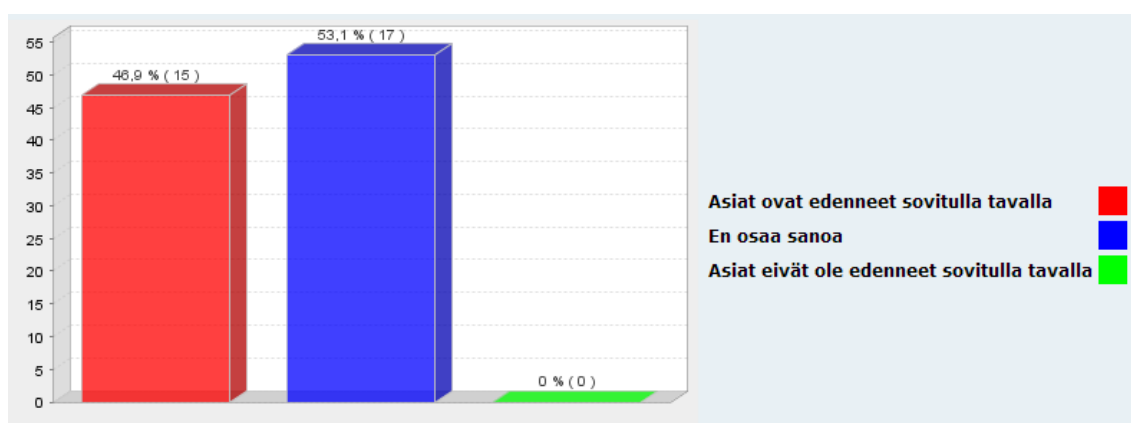
7.5 Yrittäjien toiveet projektista

Kuviosta 17 selviää, että 25 % (8) vastaajista tunsu, että yrittäjien kehitysehdotukset on otettu vastaan yrittäjäjärjestössä ja 71,9 % (23) vastaajista ei osannut sanoa.

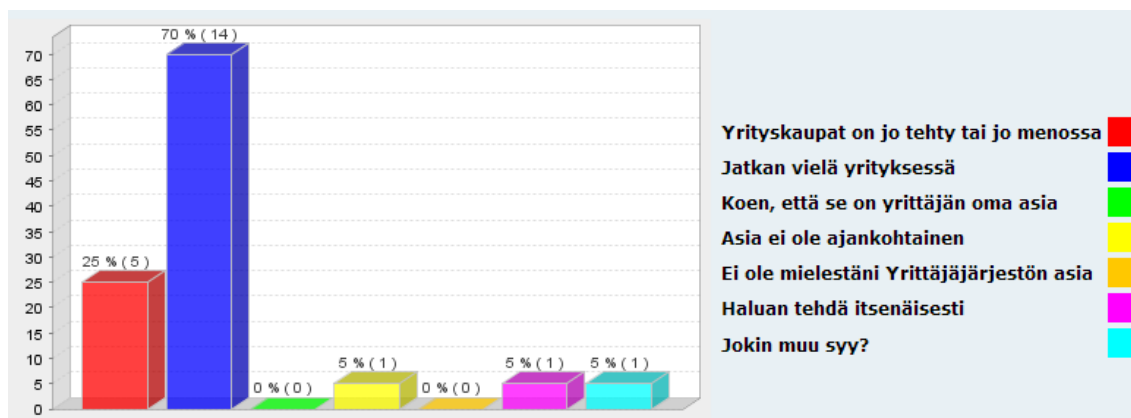
Jos jatkotoimenpiteistä yrittäjän kanssa oli sovittu, vastaajista 46,9 % (15) ilmoitti, että ”herättelyn” jälkeen asiat ovat edenneet sovitulla tavalla. 53,1 % (17) ei osannut sanoa (kuvio 18). Kuviosta 19 voidaan nähdä, että ne joiden mielestä ”herättelyyn” ei ollut tarvetta (vastaajia 20), heistä 70 % (14) ilmoitti vielä jatkavansa yrityksessä ja 25 % (5) vastasi, että yrityskaupat oli jo tehty. Yksi vastaajista ilmoitti, että haluaa kokeilla aina-kin ensin tämän vuoden itsenäisesti.



Kuvio 17. Yrittäjien kehitysehdotusten huomioiminen (n=32)



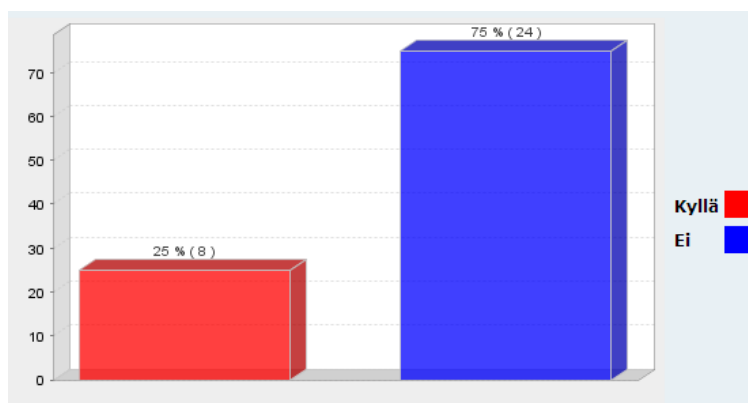
Kuvio 18. Jatkotoimenpiteet (Valitse sopivin vaihtoehto.) (n=32)



Kuvio 19. Herättelyn tarpeettomuus ja koettu toiminta (n=20)

7.6 Aiemmat yhteydenotot omistajanvaihdoksista

Kahdeksan vastaajaa eli 25 % vastasi, että heitä on aiemmin lähestytty omistajanvaihdosasioissa (Kuvio 20). Taulukossa 1 ovat koottuna vastaukset kysymykseen, milloin vastaajia on lähestytty omistajanvaihdosasioissa aiemmin.



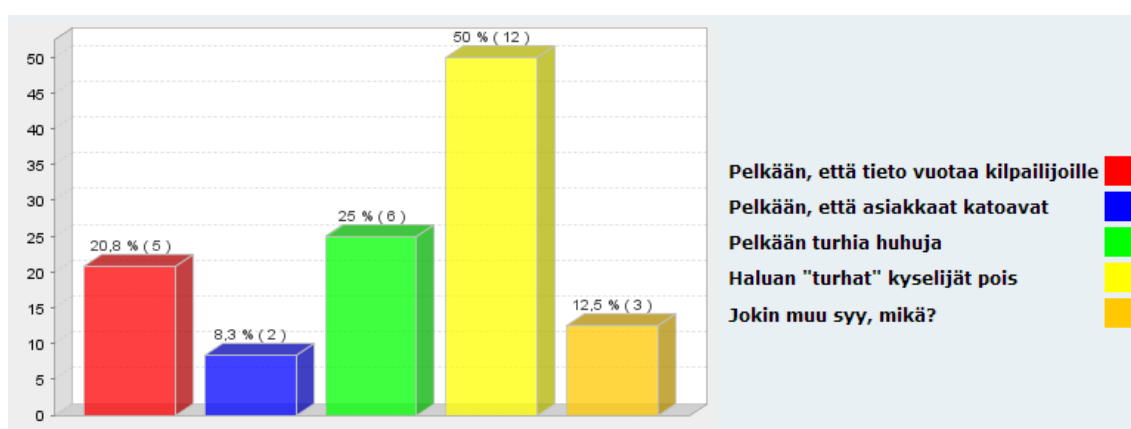
Kuvio 20. Aiempi kontaktointi omistajanvaihdoksista (n=32)

Taulukko 1. Aiempi kontaktointi omistajanvaihdoksista

Ostotarjouksia tullut vuosia sitten. Tilanne alalla kuitenkin muuttunut.
2008
Usaeita vuosia sitten
pari vuotta sitten
2012
Ostajien taholta
2012
Tilaisuus Joensuussa

7.7 Yrityksen myyminen

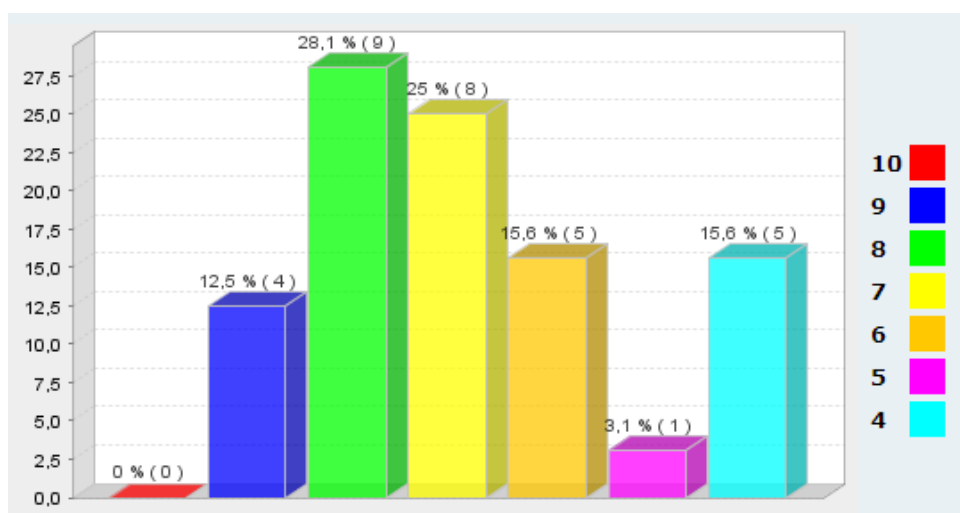
Kun yrittäjiltä kysyttiin, miksi he haluavat myydä yrityksensä hiljaisesti, saatiin 24 vastausta (Kuvio 21). 50 % (12) heistä ilmoitti että ei halua ”turhia” kyselijöitä. 25 % (6) ilmoitti pelkäävänsä turhia huhuja ja 20,8 % (5) pelkäsi tiedon vuotavan kilpailijoille. 8,3 % (2) vastasi pelkäävänsä, että asiakkaat katoavat. Jonkin muun syyn ilmoitti kolme vastaajaa. Yksi vastaaja ei osannut kertoa syytä, toinen ilmoitti toimialan olevan niin rajattu ja kolmas vastaaja kertoi, että hänen poikansa jatkaa yrityksessä.



Kuvio 21. Yrityksen hiljainen myynti (n=24)

7.8 Yleisarvosana projektista

Kuviosta 22 selviää, kuinka hyvin yrittäjäjärjestö on selvinnyt projektista kunkin yrittäjän kohdalla kouluarvosanoin mitattuna. Kun vastauksista lasketaan keskiarvo, loppuarvosanaksi saadaan 6,84. Kappaleesta 7.9 selviää, mitä perusteluja vastaajat antoivat antamalleen arvosanalle. Kappaleesta 7.10 löytyy, vastaajien vapaa sana ja mielipide hankkeesta.



Kuvio 22. Kouluarvosana projektista (n=32)

7.9 Perustelut annetusta arvosanasta

Kun vastaajilta kysyttiin perusteluja antamastaan arvosanasta, saatiin viisi vastausta. Vastaukset ovat koottuna luettelossa.

”Ei ole ollut kontaktia”

”Asian osaava henkilö oli yhteyksissä ja antoi hyviä neuvoja jatkoon”

”Pitäisi olla enemmän henkilökohtaista palvelua ei yleisiä luentotilaisuuksia”

”Hyvä kun asia tuli esille, mutta ei ole vielä täysin ajankohtainen”

”Kävin lehtitiedon perusteella yhdessä tilaisuudessa. Joskus on ehkä käynyt joku kaveri juttelemassa niitä näitä mutta ei sillä ollut mitään minulle.”

7.10 Vapaat mielipiteet hankkeesta ja sen toteutuksesta

Kun vastaajia pyydettiin kirjoittamaan vapaa mielipide ja kommentteja hankkeesta, saatiin kolme vastausta. Vastaukset ovat luettelossa alkuperäisessä muodossaan.

”Hyvä että yrittäjärjestö on liikkeellä tässä asiassa. Yritysten toiminnan jatkuminen on keskeistä koko kansantaloudelle. Yrittäjäjärjestön pitäisi tuoda yrittäjyyttä entistä enemmän esille nuorille uravaihtoehtona.”

”Kyllä sen omistajan/sukupolven vaihdoksen tueksi pitäisi olla faktaa eikä jonninjoutavia juttuja sukupolvien välisistä kuiluista. Mikä hanke josta minun pitäisi jotain tietää?”

”Pienille yrityksille ei ole sopivia koulutuksia ollut. Joten on päätetty tehdä itse konsulttia käyttäen yritys kauppa.”

8 Pohdinta

8.1 Loppupalautekyselyyn saadut vastaukset

Kuviosta 3 käy ilmi, että yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä oli osakeyhtiöitä. Yrittäjien koulutustausta oli varsin jakaantunut eri tutkintotasojen mukaan, mutta suurimmalla osalla, eli 34,4 % (11) vastanneista oli ammatillinen tai vastaava koulutus taustalla. Kaikki vastaajat, yhtä lukuun ottamatta, olivat miehiä. Kuviosta 4 selviää, että kaikki kyselyyn vastanneista yrityksistä oli pieniä tai mikroyrityksiä. Vain kolme vastaajaa, eli 9,3 %, kertoi työllistävänsä enemmän kuin kymmenen henkilöä. Kyselyyn vastanneet yritykset olivat siis pieniä yrityksiä, ja jotka ovat olleet jo kauan toiminnassa (Kuvio 7), kuten voitiinkin olettaa jo kyselyn lähettämisvaiheessa.

Puolet kyselyyn vastanneista yrittäjistä vastasi olevansa osittain samaa mieltä herättelyn tarpeellisuudesta. Tämä mielestäni osoittaa sen, että vastaavanlaisille hankkeille on tarvetta myös tulevaisuudessa. Se kertoo myös siitä, että yrittäjän arki on varmasti hyvin kiinni yrityksen toiminnassa ja siitä luopumista ei tule edes ajatelleeksi. Toisaalta 46,9 % (9) vastasi, että herättely ei kuitenkaan johtanut jatkotoimenpiteisiin sukupolvenvaihdoksen aloittamiseksi (Kuvio 12). Ehkä yrittäjät tarvitsevat enemmän apua sukupolvenvaihdoksen konkreettiseen aloittamiseen. Kuviosta 13 selviää, että 78,1 % (25) oli sitä mieltä, että oli hyvä, että heihin oltiin ajoissa yhteyksissä. Eli yrittäjät kuitenkin ymmärtävät ajan käytön merkityksen.

Kun yrittäjiltä kysyttiin herättelyn tarpeettomuudesta, suurin osa, 70 % (14) vastanneista ilmoitti vielä jatkavansa yrityksessä (Kuvio 19). Mielestäni tämä tarkoittaa sitä, että koska yrittäjät pitivät tätä yhteydenottoa tarpeettomana, tarvitaan mahdollisesti lisää koulutusta ja tietoa yrittäjille omistajanvaihdoksen huolellisen toteutuksen tärkeydestä.

Kuviosta 21 käy ilmi, että yrittäjillä on erilaisia pelkoja yrityksensä julkiseen myyntiin laittamiseen liittyen. Esille nousivat muun muassa pelko siitä, että tieto vuotaa kilpailijalle ja myös turhien huhujen leviäminen. Puolet vastanneista (12) halusi niin sanotut turhat kyselijät pois. Hanke on toteutettu pienellä paikkakunnalla, jossa ihmiset tuntevat toisensa hyvin. Siksi annetut vastaukset ovat mielestäni loogisia. Vastauksissa piilee varmasti taustalla myös luopumisen vaikeus, jota yrittäjä tuntee sisällään. Ei välttämättä haluta kohdata sitä tosiasiaa, että yrittämisestä on luovuttava jonakin päivänä. Toisaalta se tietysti antaa mahdollisuuden myös kilpailijoille.

Josek Oy:n listaus yrityksen julkiseen myyntiin liittyvistä peloista:

- Yrityksen myyntiin laittaminen saattaa aiheuttaa turvattomuuden tunnetta työntekijöissä ja he alkavat etsiä uutta työpaikkaa
- Työmotivaatio ja tuottavuus kärsivät
- Avainasiakkaat alkavat etsiä uusia kumppaneita
- Tilausmäärät pienenevät ja yhteistyöstä tulee lyhytjänteisempää
- Kilpailijat tarrautuvat myynnissä olevan yrityksen asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. (Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö Oy 2008, 9.)

Suurin yksittäinen syy tässä toteutetussa kyselyssä yrityksen hiljaiseen myyntiin oli kuitenkin se, että myyjät haluavat turhat kyselijät pois 50 % (12). Turhat kyselijät on kuitenkin äärimmäisen hankalaa saada eroteltua potentiaalisista ostajista, ellei jopa mahdotonta. Se on varmasti myös osa-alue johon on vaikeinta itse vaikuttaa, ellei jopa mahdotonta. Ostajan tulee olla vakavissaan, ns. renkaanpotkijoista ei pidetä (Ohjeita ”bisneksen” ostajalle 2012, 27). Yrityksen julkinen myynti on kuitenkin mahdollista tehdä anonymisti. Näissä tapauksissa kannattaa kuitenkin käyttää asiantuntija-apua. (Hyytiäinen 2013, 22.)

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviä inhimillisiä tekijöitä niin luopujan kuin jatkajan kannalta. Lisäksi opinnäytetyössä tuotettiin palautekysely Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia -hankkeelle. Sukupolvenvaihdoksen inhimillisiin tekijöihin keskityttiin siksi, että se ei ole niin tutkittu aihealue kuin sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus. Inhimillisten tekijöiden merkitystä ei pidä aliarvioida missään vaiheessa, vaan niiden merkitys on suurin haaste omistajanvaihdoksessa.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin toisten henkilöiden kirjoittamia kirjallisuutta ja tutkimuksia. Siitä johtuen täytyy miettiä tekijänoikeuksia, sekä miten lähdemateriaalia hyödynnetään oikein. Plagioinnilla tarkoitetaan toisten ideoiden ja ajatusten anastamista omiin tarkoituksiin ja nimiin, myös epäselvästi ja vaillinaisesti merkityt lähteet voidaan tulkita plagioinniksi (Vilkkä & Airaksinen 2003, 78). Plagiointi on pyritty välttämään sillä, että lähdeviitteet on merkitty aina tekstiin lainauksen jälkeen. Lähdemerkinnät on tehty Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden mukaan. Lähteet on merkitty myös opinnäytetyön lähdeluetteloon. Kirjallisuus, jota tässä työssä on käytetty, on valittu siten, että sen kirjoittajaa voidaan pitää luotettavana. Internetistä käytettyihin lähteisiin on pyritty löytämään tunnettuja ja luotettavia tekijöitä. Internetissä törmäsin kuitenkin usein siihen, että tekstin kirjoittajan nimi oli hankalaa löytää. Näissä tapauksissa lähdemerkintään on kirjoitettu julkaisevan organisaation nimi. Näissä tapauksissa organisaatiota voidaan pitää mielestäni luotettavana, kuten esimerkiksi Suomen Yrittäjät. Lähdeluettelosta löytyy myös linkki, josta teksti on lainattu.

8.3 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja mielenkiintoinen. Opinnäytetyötä tehdessäni pääsin keskittymään mielenkiintoiseen ja hyvin ajankohtaiseen aiheeseen. Yritysten omistajanvaihdosten onnistuminen Suomessa on tällä hetkellä erittäin merkittävä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

Haasteita opinnäytetyölle asetti lähteiden löytäminen ja siihen kului yllättävän runsaasti aikaa. Omistajanvaihdosten teknisestä toteutuksesta löytyy kirjallisuutta ja tietoa todella paljon. Inhimillisistä tekijöistä omistajanvaihdoksista löytyi kuitenkin tietoa paljon vähemmän. Toisaalta se teki tästä aiheesta myös kirjoittamisen kannalta mielenkiintoisempaa. Tiedon vähyys kuitenkin osoittaa sen, että aihetta tulisi tutkia paljon enemmän. Kuitenkin kirjallisuudessa oikeastaan aina korostetaan henkisten asioiden merkitystä omistajanvaihdokseen. Tunteiden osuus on sanottu olevan jopa 90 % omistajanvaihdosprosessista. Inhimilliset tekijät ovat aina läsnä, teemme mitä tahansa. Tunne voittaa yleensä järjen näissäkin asioissa, vaikka sitä ei välttämättä haluta myöntääkään. Yllättävää oli huomata se, että luopujalla on käsissään myös eettisiä kysymyksiä jatkajaa etsiessään. Esimerkiksi yrityksen myyminen kilpailijalle voi johtaa työntekijöiden työpäivän häviämiseen.

Itse opinnäytetyö sisälsi teoria- ja tutkimusosuuden. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä, koska he tarvitsivat toteutetusta hankkeesta loppupalautteen. Tästä syystä monet kysymyksistä koskivat pelkästään toteutettua hanketta, miten he onnistuivat hankkeessa. Saaduista vastauksista löytyy kuitenkin myös yhtäläisyyksiä käsitellyn teoriaosuuden kanssa. Esimerkiksi omistajanvaihdoksiin käytettävän ajan merkitys ei ole vielä selvillä yrittäjien keskuudessa, ainakaan Pohjois-Karjalassa. Saaduista vastauksista selviää myös se, että vastaavanlaisille hankkeille on kuitenkin tarvetta myös tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusten kannalta omistajanvaihdosten inhimillisiin tekijöihin riittää vielä paljon tutkittavaa. Aihealue on erittäin laaja ja siitä ei löydy niin paljon kirjallisuutta. Paras tapa lähteä tutkimaan aihetta olisi mielestäni yrittäjien haastattelemineen. Haastateltavat yrittäjät voitaisiin valita siten, että valittaisiin haastateltavia omistajanvaihdoksen onnistumisen perusteella. Valittaisiin sellaisia, joissa omistajanvaihdos on onnistunut hyvin, mutta myös sellaisia, joissa on ollut ongelmia tai se on kokonaan epäonnistunut. Toisaalta tällaiselta yrittäjältä voisi olla hankalaa saada haastattelua. Haastattelut koskisivat sekä luopujia ja jatkajia. Tutkimuksessa tutkittaisiin sitä, minkälaisia tunteita he ovat omistajanvaihdos-prosessin aikana läpikäyneet ja miten nämä inhimilliset tekijät ovat vaikuttaneet tehtyihin ratkaisuihin. Omistajanvaihdoksiin liittyvät inhimilliset tekijät, voisivat olla hyvä tutkimuksen aihe henkilölle, joka opiskelee esimerkiksi psykologiaa. Aiheessa uidaan hyvin syvissä vesissä. Voittavatko järki vai tunteet?

Kyselylomake

LIITE 1

7.5.2014 TYPALA

typala

1. Mikä on yrityksesi yritysmuoto?

☐ Osakeyhtiö
☐ Julkinen osakeyhtiö
☐ Avoin yhtiö
☐ Kommandiittiyhtiö
☐ Elinkeinonharjoittaja
☐ Rekisteröity yhtiö
☐ Muu

2. Kuinka monta henkilöä yrityksesi työllistää? Valitse sopivin vaihtoehto.

☐ 1 henkilö
☐ 2 - 4 henkilöä
☐ 5 - 9 henkilöä
☐ 10 - 19 henkilöä
☐ 20 - 49 henkilöä
☐ Yli 50 henkilöä

3. Kuinka suuri on yrityksesi liikevaihto?

☐ Alle 100 000€
☐ 100 001 - 200 000€
☐ 200 001 - 500 000€
☐ 500 001€ - 1 000 000€
☐ Yli 1 000 000€

4. Mikä on koulutustaustasi? Valitse korkein tutkinto.

☐ Kansä- tai kansalaiskoulu
☐ Kesä- tai peruskoulu
☐ Ammattikoulu tai vastaava
☐ Ylioppilas
☐ Opistotasoinen tutkinto
☐ Ammattikorkeakoulu
☐ Yliopisto- tai korkeakoulututkinto

5. Kuinka kauan yrityksesi on ollut toiminnassa?

☐ Alle 1 vuosi
☐ 1 - 5 vuotta
☐ 6 - 10 vuotta
☐ 11 -15 vuotta
☐ 16 - 25 vuotta

<http://typala.npc.fi/typala/viewprintsurveyinfo.do?scid=1048> 1/5

7.5.2014

TYPALA

- ☐ 26- 35 vuotta
☐ Yli 35 vuotta

6. Mikä on yrityksesi toimiala?

- ☐ Teollisuus
☐ Rakentaminen
☐ Kauppa
☐ Palvelut pl. kuljetus
☐ Kuljetuspalvelut
☐ Muut toimialat

7. Sukupuolesi?

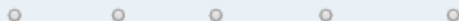
- ☐ Nainen
☐ Mies

8. Kuinka kauan arvioisit yrittäjäpolvenvaihdoksen yleisimmän kestävän? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.

- ☐ Alle 1 vuosi
☐ 1 - 2 vuotta
☐ 2 - 5 vuotta
☐ 5 - 10 vuotta
☐ Yli 10 vuotta

9. Yrittäjäpolvenvaihdos-herättelystä oli minulle apua? Valitse sopivin vaihtoehto.

Täysin eri mieltä Osittain eri mieltä En osaa sanoa Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä



10. Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 9 liittyen.

11. Johtiko yrittäjäpolvenvaihdos-herättely jatkotoimenpiteisiin? Jos johti, minkälaisiin toimenpiteisiin? Valitse sopivin vaihtoehto.

- ☐ Yrittäjäpolvenvaihdos aloitettiin
☐ Kehitystoimet myyntikuntoon saamiseksi aloitettiin
☐ Yrittäjäpolvenvaihdos oli jo aloitettu
☐ Ei johtanut toimenpiteisiin

12. Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 11 liittyen.

<http://typala.ncp.fi/typala/leaprintsurveyinfo.do?scid=1048>

2/5

7.5.2014

TYPALA

13. Millä tavalla koet tällaisen, hyvissä ajoin aloitetun yrittäjäpolvenvaihdos-herättelytoiminnan? Valitse sopivin vaihtoehto.

- ☐ Hyvä, kun ollaan ajoissa
☐ En osaa sanoa
☐ Pidän yhteydenottoa ennenaikaisena
☐ Pidän yhteydenottoa täysin tarpeettomana

14. Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 13 liittyen.

15. Oliko Sinulla tietoa Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia -projektista, ennen kuin Sinuun otettiin yhteyttä Yrittäjäjärjestön toimesta?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

16. Jos olet kuullut projektista aiemmin, niin mistä sait tiedon projektista? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Toisilta yrittäjiltä
☐ Lehdistöstä
☐ Neuvokas-lehdestä
☐ Yrittäjäjärjestön Internet-sivuilta
☐ Yrittäjätalouksista
☐ Jostain muualta, mistä?

17. Tiesitkö, että Yrittäjäpolvenvaihdos-hanke oli Yrittäjäjärjestön vetämä?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

18. Onko mielestäsi yrittäjien kehitysehdotukset huomioitu ja otettu vastaan Yrittäjäjärjestön puolesta projektiin liittyen?

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

19. Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 18 liittyen.

<http://typala.ncp.fi/typala/viewprintsurveyinfo.do?scid=1048>

3/5

7.5.2014

TYPALA

20. Jos jatkotoimenpiteistä on sovittu Yrittäjäjärjestön tai jonkun toisen tahon kanssa, niin onko heidän puolestaan tapahtunut toimenpiteitä? Valitse sopivin vaihtoehto.

- ☐ asiat ovat edenneet sovittulla tavalla
☐ En osaa sanoa
☐ asiat eivät ole edenneet sovittulla tavalla

21. Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 20 liittyen.

22. Jos mielestäsi herätteilyyn ei ollut tarvetta, miten koet tällaisen toiminnan? Miksi siihen ei ollut tarvetta?

- ☐ Yrityskaupat on jo tehty tai jo menossa
☐ Jatkan vielä yrityksessä
☐ Koen, että se on yrittäjän oma asia
☐ Asia ei ole ajankohtainen
☐ Ei ole mielestäni Yrittäjäjärjestön asia
☐ Haluan tehdä itsenäisesti
☐ Jokin muu syy?

23. Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 22 liittyen.

24. Onko Sinua aiemmin kontaktoitu omistajavaihdoksista? Jos on, milloin?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

25. Projektin edetessä on selvinnyt, että osa yrittäjistä haluaa myydä yrityksensä julkisesti osa hiljaisesti. Jos haluat tai haluaisit myydä yrityksesi hiljaisesti, niin miksi?

- ☐ Pelkään, että tieto vuotaa kilpailijoille
☐ Pelkään, että asiakkaat katoavat
☐ Pelkään turhia huhuja
☐ Haluan "turhat" kyselijät pois
☐ Jokin muu syy, mikä?

26. Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 25 liittyen.

<http://typala.ncp.fi/typala/leasprintsurveyinfo.do?scid=1048>

4/5

7.5.2014

TYPALA

27. Yleisarvosana, kuinka hyvin Yrittäjäjärjestö on onnistunut Sinun tapauksessasi? Arviointi kouluarvosanoin, valitse sopivin arvosana.

- ☐ 10
☐ 9
☐ 8
☐ 7
☐ 6
☐ 5
☐ 4

28. Kirjoita tähän perustelut antamastasi arvosanasta.

29. Kirjoita vapaa mielipiteesi ja kommentteja hankkeesta ja sen kokonaisuudesta.

Copyright © 2013 Karelia-ammattikorkeakoulu. Tuki ja palaute: Tuki.Tyopaia@edu.karelia.fi

Kyselyn saatekirje**LIITE 2**

Arvoisa Yrittäjä.

Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry aloitti Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia -hankkeen vuonna 2012. Hanke päättyy kesäkuussa 2014. Tämä kysely on kohdistettu kaikille, joihin hankkeen aikana on otettu yhteyttä. Projektin ja tutkimuksen onnistumisen kannalta, on erittäin tärkeää, että juuri Te vastaatte tähän kyselyyn. Loppupalaute hankkeesta tehdään Karelia ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyönä yhteistyössä hankkeen kanssa. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, joten yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Vastausaikaa on 23.3.2014 saakka. Loppupalautteen tulokset julkaistaan sähköisessä opinnäytetyöarkistossa ja hankkeen loppuraportissa.

Kyselyyn pääset klikkaamalla tätä link-

kiä: <http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=SqEx0gmAnO>

Kiitos vastauksestasi.

Vastaan mielelläni kyselyyn liittyviin kysymyksiin. Ystävällisin terveisin:

Arto Korhonen
arto.korhonen@edu.karelia.fi
Karelia ammattikorkeakoulu

Juha Pyykönen
Projektipäällikkö
Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry

Avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset

LIITE 3

Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia -projektin loppupalaute**Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 9 liittyen.****Vastauksia n=****8**

ei mitään herättelyä ole ollut
Saimme kartoitettua eri vaihtoehdot
Yrityksistä huolimatta ei käytännön tuloksia. Oma panostaan ei 100-prosenttinen. Jatketaan harjoituksia.
Tuli käytyä eri vaihtoehtoja läpi sekä sopivinta ajankohtaa
Piti asian vireillä.
Se on suunnitelmassa.
On Jo Tehty
Nyt on tällä alalla erittäin huono aika ruveta yrittämään
Hallittuja yrittäjäpolvenvaihdoksia -projektin loppupalaute

Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 11 liittyen.**Vastauksia n=****2**

olen itse saattanut yritystä myyntikuntoon, ostaja puuttuu
Jatkajasta vielä epävarmuus.

Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 13 liittyen.**Vastauksia n=****0****Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 18 liittyen.****Vastauksia n=****0**

Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 20 liittyen.**Vastauksia n= 1**

Muistuteltu.

Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 22 liittyen.**Vastauksia n= 0****Vapaa sana ja kommentointi kysymykseen 25 liittyen.****Vastauksia n= 0****Kirjoita tähän perustelut antamastasi arvosanasta.****Vastauksia n= 5**

ei ole ollut kontaktia
Asian osaava henkilö oli yhteydessä ja antoi hyviä neuvoja jatkoon
Pitäisi olla enemmän henkilökohtaista palvelua ei yleisiä luentotilaisuuksia
Hyvä kun asia tuli esille, mutta ei vielä ole täysin ajankohtainen
Kävin lehtitiedon perusteella yhdessä tilaisuudessa. Joskus on ehkä käynyt joku kaveri juttelemassa niitä näitä mutta ei sillä ollut mitään minulle.

Kirjoita vapaa mielipiteesi ja kommentteja hankkeesta ja sen kokonaisuudesta.**Vastauksia n=****3**

Hyvä että yrittäjärjestö on liikkeellä tässä asiassa. Yritysten toiminnan jatkuminen on keskeistä koko kansantaloudelle. Yrittäjärjestön pitäisi tuoda yrittäjyyttä entistä enemmän esille nuorille uravaihtoehtona.

Kyllä se omistajan/sukupolven vaihdoksen tueksi pitäisi olla faktaa eikä jonninjoutavia juttuja sukupolvien välisistä kuiluista. Mikä hanke mistä minun pitäisi jotain tietää?

Pienelle yrityksille ei ole sopivia koulutuksia ollut . Joten on päätetty tehdä itse konsulttia käyttäen yritys kauppa.

Lähteet

Businessoulu.com. 2014.

<http://www.businessoulu.com/fi/businessplaza/sukupolvenvaihdos/arvonmääritys-verotus-ja-rahoitus/substanssi-ja-tuottoarvo.html> 24.10.2014.

Capido.fi 2014.

<http://www.capido.fi/advisoryboard.shtml> 1.11.2014

Cohn, M. 1997. The Family Business Succession Handbook. Philadelphia: Family Business Publishing Co.

Duediligencedataroom.com. 2014.

<http://www.duediligencedataroom.com/What-is-Due-Diligence.html> 24.10.2014.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Juva: WSOYpro Oy
2010 WS Bookwell Oy

Ernst & Young. 2001. Yrityksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Fagepaino Oy.

Joensuun seudun kehittämissyhtiö Oy. 2008. Myyjän opas –Liiketoiminnan siirto henkilökunnalle. Kokkola: REINO-project.

Havunen, J. & Sten, J. 2011. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrityksessä.

http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Esite_johtajuuden_ja_omistajuuden_muutokset_perheyrityksessa.pdf/8fcc4066-7763-42ef-bbdc-3e7d6cdea802 6.10.2014.

Hiidenmaa, S. 2009. Yrityksen saattaminen myyntikuntoon. Mikkelin Tilitoimisto Oy.

http://www.saimanet.com/homesaimastart/_html_13/media/Yrityksen_saattaminen_myyntikuntoon_25.3.2009.ppt 6.11.2014

Holla, J. 2014. Yritysjärjestelyiden verotus.

<http://www.kpmg.com/fi/fi/palvelut/veropalvelut/yritysjarjestelyiden-verotus/sivut/default.aspx> 24.10.2014.

Hyytiäinen, J. 2013. Yrittäjä. Helmikuu 2013. Valmistaudu vaihdokseen ajoissa, 22 – 23. 1/2013.

Hämeen-uusyrityskeskus.fi. 2003. –Minustako yrittäjä?

<http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/materiaalit/opas.pdf> 7.10.2014.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Juusela, J. & Tuominen, S. 2010. Sukupolvenvaihdoksen verotus. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Kangas, E. 2010. Omistajanvaihdos palvelujen valtakunnallinen evaluointi. Kopio Niini Finland Oy. http://www.tem.fi/files/26527/Palveluprosessi_2010_netti.pdf. 20.9.2014.
- Karelia.fi. 2014.
<https://student.karelia.fi/fi/opiskelu/oppari/Sivut/default.aspx> 10.11.2014
- Karhu, P. 2013. Yrittäjän ytimessä. ”Luovun yrityksestäni, mutta en luovuta koskaan.” <http://www.yrittajat.fi/fi-fi/arkisto/blogeja/yrittajan-ytimessa/luovun-yrityksestani-mutta-en-luovuta-koskaan> 9.10.2014
- Kehittämiskeskus.fi. 2012.
http://www.kehittamiskeskus.fi/files/attachments/yrittajatilaisuudet_aamukahvit/8.11.12_yrityksen_sukupolvenvaihdos_2012.pdf. 9.10.2014.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet –Perheyriksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lakari, T. 2012. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Vantaa: Hansaprint Direct Oy
- Lukander, H. 2012. Luopumisen tuska sukupolvenvaihdoksissa.
<http://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityskaupat-ja-sukupolvenvaihdokset/luopumisen-tuska-sukupolvenvaihdoksissa/> 20.10.2014.
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. – Sukupolven vaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Helsinki: WS Bookwell Oy
- Ohjeita ”bisneksen” ostajalle. 2012. MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 – 2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE) Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Eräsalon Kirjapaino Oy.
- Oikarinen, S. 2013. MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 – 2013, Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE), Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi.
<http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/img/file.php?id=112> 7.10.2014
- Pohjois-karjalan Yrittäjät ry. 2014
<http://www.pkyrittajat.fi/hallittuja+yrittajapolvenvaihdoksia+hanke/> 5.5.2014
- Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry. 2014
<http://www.pkyrittajat.fi/edut-ja-palvelut-jasenille/> 10.11.2014
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd

- Suomisanakirja.fi. 2013.
<http://www.suomisanakirja.fi/inhimillinen> 11.11.2014
- Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Vachon, S. 2013. Raymond Chabot Grant Thornton. Thinking Out Your Business Transfer: A Profitable Deliberation. October 23, 2013.
<http://www.rcgt.com/en/experts-opinions/thinking-out-business-transfer-profitable-deliberation-steeve-vachon/> 20.10.2014
- Varamäki, E. Tall, J. Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013 Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). <http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf> 1.11.2014
- Vasek. 2013. Pirkanmaan yritysvälitys Oy. Yrityskaupan prosessi.
http://www.vaske.fi/files/attachments/www.vaske.fi/esitteet/toikka_omistajanvaihdosilta_aka_26_11_2013.pdf 24.10.2014
- Vasek. 2014
<https://www.vasek.fi/yrityspalvelut/omistajan-ja-sukupolvenvaihdokset/> 16.9.2014
- Vero.fi 2014
<http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Lahja> 19.11.2014
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi: Helsinki.
- Yrittäjät.fi/OPAS onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006.
<http://www.yrittajat.fi/File/4f4f0b93-d512-40ba-a928-df59294430ff/OV-opas2006.pdf> 26.9.2014
- Yrittäjät.fi. 2014
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys/> 12.9.2014
- Yrittäjät.fi. 2014
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/rahoitus/> 19.9.2014
- Yritys myyntikuntoon. 2011. Manner Suomen ESR-ohjelma 2007 – 2013: Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE) Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi.
http://www.tem.fi/files/29920/Yritys_myyntikuntoon_FI.pdf 12.9.2014